

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE LIVRE ÉLECTRONIQUE : RÉVOLUTION POUR L'INDUSTRIE DU LIVRE,
MYTHE OU RÉALITÉ ?
PERSPECTIVES DE MARCHÉ ET ANALYSE DE DEUX DISTRIBUTEURS
MAJEURS DE LIVRES ÉLECTRONIQUES : AMAZON.COM ET APPLE INC.

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES
(MBA-RECHERCHE)

PAR
ALEXANDRU PANICAN

JANVIER 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

*Books are the quietest and most constant of friends;
they are the most accessible and wisest of counselors,
and the most patient of teachers.*

Charles W. Eliot

REMERCIEMENTS

La rédaction d'un mémoire est un merveilleux défi. Mais également un chemin sinueux, semé d'embûches et où la motivation peut, parfois, se faire devancer par le doute. D'où l'importance du rôle joué par l'entourage de l'étudiant chercheur, afin de l'encourager et le soutenir dans son entreprise.

J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de mémoire, professeure Mihaela Firsirotu, pour avoir été bien plus qu'un simple soutien académique. Sa générosité, ses précieux conseils et son infaillible présence ont été les éléments décisifs à la réalisation de ce mémoire. Merci, également, de m'avoir offert le privilège et l'opportunité de travailler pour la Chaire Bombardier, où j'ai pu apprendre et goûter au domaine de la stratégie. Et surtout, merci d'avoir été mon guide pendant ces deux ans, ma reconnaissance ne saurait s'exprimer par de simples mots.

Un merci particulier à mes professeurs de stratégie : merci à Yvan Allaire, pour avoir partagé sa passion pour la stratégie organisationnelle; merci à Kamal Bouzinab, pour ses nombreux conseils, sa patience et sa constante disponibilité; merci à Michel Librowicz pour avoir partagé son expérience et sa vision, et merci à François Dauphin pour ses multiples encouragements.

Merci à Paula, ma partenaire de vie, pour son soutien, ses précieux encouragements, sa générosité et surtout sa compréhension dans les moments difficiles. Elle a contribué à la réalisation de ce mémoire bien plus qu'elle ne peut l'imaginer.

Finalement, un très grand merci à mes parents. Pour tous les sacrifices qu'ils ont endurés afin d'offrir un avenir meilleur à leurs enfants. Merci d'avoir cru en moi.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX	xi
RÉSUMÉ	xii

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

1.1 Introduction	1
1.2 Problématique	4
1.3 Contribution académique	5

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

2.1 Contexte théorique et revue de littérature	7
2.1.1 La chaîne industrielle	7
2.1.2 Le système stratégique	8
2.2 Cadre d'analyse	15
2.2.1 Analyse de l'industrie	15
2.2.2 Système stratégique de la firme	18
2.2.3 Définition du marché	23
2.2.4 Mesures de la performance économique	25
2.3 Méthodologie de recherche	27
2.3.1 Approche qualitative et étude de cas	27
2.3.2 Échantillonnage	28
2.3.3 Collecte et analyse de données	29
2.3.4 Fiabilité, validité et limite de l'étude	31
2.4 Conclusion	32

CHAPITRE III	
L'INDUSTRIE DU LIVRE	33
3.1 L'industrie canadienne du livre	35
3.1.1 Les chiffres clés	35
3.1.2 Analyse de l'industrie	35
3.1.3 Les acteurs de l'industrie	42
3.2 L'industrie U.S. du livre	55
3.2.1 Les chiffres clés	55
3.2.2 Le paysage compétitif	55
3.2.3 Les acteurs de l'industrie	60
3.3 Le reste du monde	76
3.4 Conclusion	77
 CHAPITRE IV	
LE MARCHÉ DU LIVRE ÉLECTRONIQUE	78
4.1 Le livre électronique	78
4.1.1 Les eReaders	79
4.1.1 Les formats numériques des eBooks	84
4.1.3 Les librairies numériques	87
4.2 Le marché des livres numériques	88
4.2.1 Les chiffres clés	88
4.2.2 La nouvelle chaîne de distribution	93
4.2.3 Définition du prix :	
le modèle d'agence versus le modèle de prix fixe	100
4.2.4 Distribution des revenus de la chaîne de	
distribution numérique	104
4.3 Considérations technologiques, légales et concurrentielles	106
4.3.1 Le piratage	106
4.3.2 Les Digital Rights Management	106
4.3.3 Le ISBN pour les eBooks	108
4.3.4 L'aspect écologique de l'eBook	109
4.4 Conclusion	110

CHAPITRE V	
ANALYSE DE DEUX DISTRIBUTEURS NUMÉRIQUES	115
5.1 Apple Inc	116
5.1.1 Présentation de la compagnie	116
5.1.2 Résultats financiers	125
5.1.3 Gouvernance stratégique	129
5.1.4 Système stratégique d'Apple Inc	130
5.1.5 La stratégie d'envergure de produits d'Apple	132
5.2 Amazon.com Inc	137
5.2.1 Présentation de la compagnie	137
5.2.2 Résultats financiers	146
5.2.3 Gouvernance stratégique	151
5.2.4 Système stratégique d'Amazon	152
5.2.5 La stratégie d'envergure d'Amazon.com	158
5.3 Comparaison des deux concurrents	160
5.3.1 Des appareils aux vecteurs de bénéfices différents	160
5.3.2 Deux systèmes stratégiques puissants	164
5.4 Conclusion	168
 Chapitre VI	
Conclusions, recommandations et pistes	170
6.1 Le livre électronique, espoir pour l'industrie du livre en Amérique du Nord	171
6.2 Perspectives de marché et enjeux	173
6.3 Recommandations	175
6.4 Conclusion et pistes	176
 LISTE DES RÉFÉRENCES	178

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
Figure 2.1 Plan systémique des activités de Southwest Airlines	12
Figure 2.2 Représentation du système stratégique de la firme et l'organisation	15
Figure 2.3 Les cinq forces de Porter	16
Figure 2.4 Cadre d'analyse stratégique d'Allaire et Firsirotu	18
Figure 2.5 Système stratégique et configuration	19
Figure 2.6 Quelques relations définissant le champ et la dimension d'un système stratégique	20
Figure 2.7 Quelques relations définissant le champ et la dimension d'un système stratégique (suite)	22
Figure 3.1 Répartition des ventes de livres, en excluant les textes pédagogiques, au Canada en 2006	37
Figure 3.2 Répartition des activités de loisir des canadiens en 2005	39
Figure 3.3 Principaux circuit pour la distribution et la vente de livre au Canada	42
Figure 3.4 Avantages et désavantages de la prise en charge de la distribution pour un éditeur	43
Figure 3.5 Ventillation des ventes pour 1\$ reçu à la caisse d'une librairie.....	46
Figure 3.6 Évolution du marché U.S du livre	56
Figure 3.7 Les ventes de livres en fonction du type de détaillant, % du marché U.S, 2008	56
Figure 3.8 Achats de livres par génération.....	58

Figure 3.9	Répartition de la population par groupe d'âge aux USA	58
Figure 3.10	Habitudes d'achats par groupe d'âge et par type de détaillant	59
Figure 3.11	Dépense moyenne par livre, par catégorie de détaillant.....	60
Figure 3.12	Part de marché de l'édition US, en 2007, par catégorie d'intérêt	61
Figure 3.13	Part de marché des éditeurs aux États-Unis	62
Figure 3.14	Chaîne d'approvisionnement de Lightning Source.....	63
Figure 3.15	Part de marché des trois principaux distributeurs de livres aux États-Unis	68
Figure 3.16	Système stratégique de Barnes & Noble	71
Figure 3.17	Système stratégique de Borders Inc	73
Figure 3.18	Système stratégique de Books A Million.....	75
Figure 4.1	Moyens privilégiés pour la lecture des eBooks, par tranche d'âge, en 2009	83
Figure 4.2	Pénétration des eReaders, excluant le iPad et le Nook, par tranche d'âge, en 2009	84
Figure 4.3	Évolution des ventes de livres numériques, par trimestre aux U.S	90
Figure 4.4	Prévision des ventes et part de marché hypothétique des distributeurs de livres numériques	92
Figure 4.5	La chaîne de distribution du livre électronique	93
Figure 4.6	Services offerts par les distributeurs numériques	97
Figure 4.7	Le modèle de prix au détail versus le modèle d'agence	101

Figure 4.8	Prix moyen acceptable pour l'acquisition d'un eBook	102
Figure 4.9	Comparaison entre la quantité d'eBooks à acheter pour amortir l'achat de livres physiques	104
Figure 4.10	La distribution des revenus dans chaîne de distribution numérique versus la distribution physique	105
Figure 4.11	Format de l'International Standard Text Code	109
Figure 5.1	Bref historique de la compagnie Apple et des produits commercialisés	116
Figure 5.2	Utilisation faite par les utilisateurs de l'iPad	112
Figure 5.3	Évolution de la part des revenus par produits, pour 2002, 2007 et 2009	124
Figure 5.4	Évolution du prix de l'action d'Apple Inc	127
Figure 5.5	Évolution du cours de l'action d'Apple Inc., versus le Nasdaq (IXIC) et le S&P 500 (GSPC)	128
Figure 5.6	Évolution du cours de l'action d'Apple Inc., versus ses principaux concurrents	128
Figure 5.7	Système stratégique d'Apple	131
Figure 5.8	Dynamique de la stratégie d'envergure de produits	134
Figure 5.9	La stratégie d'envergure de produits d'Apple	135
Figure 5.10	Historique, produits et évolution stratégique d'Amazon.com	138
Figure 5.12	Cycle d'exploitation négatif d'Amazon.com	146
Figure 5.13	Évolution du cours de l'action d'Amazon, pour les cinq dernières années	149

Figure 5.14	Évolution du cours de l'action d'Amazon, versus les principaux indices financiers	150
Figure 5.15	Évolution du cours de l'action d'Amazon, versus ses principaux concurrents	150
Figure 5.16	Système stratégique d'Amazon.com	154
Figure 5.17	Dynamique associée à la stratégie de création et de domination de marché	158
Figure 5.18	La stratégie d'envergure de produits d'Amazon.com	159
Figure 5.19	Vecteurs de bénéfices offerts par le Kindle et l'iPad	162
Figure 5.20	Systèmes stratégiques aux centres de gravité différents	164
Figure 5.21	Quatre perspectives de marché : Amazon versus Apple	166

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
Tableau 2.1 Les quatre perspectives de marché	24
Tableau 3.1 Les quatre perspectives de marché pour l'industrie du livre en Amérique du Nord	34
Tableau 3.2 Sommaire des coûts pour un éditeur	45
Tableau 3.3. Ventes du détaillant Indigo, 2008-2009	52
Tableau 3.4 Comparaison financière des principaux détaillants de livres physiques aux États-Unis	69
Tableau 4.1 Principaux eReaders commercialisés en Amérique du Nord	81
Tableau 4.2 Sommaire des coûts pour un éditeur, en fonction du circuit de distribution	96
Tableau 4.3 Les quatre perspectives de marché de l'industrie du livre, en Amérique du Nord	114
Tableau 5.1 Historique des revenus des produits Apple	123
Tableau 5.2 Résultats Financiers d'Apple Inc pour 2009 et 2008 (en millions \$)	126
Tableau 5.3 Quantité hypothétique du nombre d'eBooks vendus par Amazon.com	141
Tableau 5.4 Évolution des produits et des marchés desservis par Amazon.com	144
Tableau 5.5 Résultats financiers d'Amazon (en millions \$)	147

RÉSUMÉ

Le livre électronique est une technologie au succès commercial très récent, mais qui promet de modifier considérablement l'industrie du livre en Amérique du Nord. Cette dernière connaît de nombreuses difficultés : stagnation ou baisse des ventes, baisse du taux de lecture, vieillissement des lecteurs assidus, augmentation du nombre de substituts, baisse constante des prix des livres, inefficience du circuit de distribution avec un nombre important d'invendus et précarité financière des éditeurs. Sans oublier que c'est une industrie polluante et responsable de la déforestation.

Les livres électroniques, quant à eux, sont abordables, ils sont interactifs, s'adressent à un public plus jeune et leurs utilisateurs lisent de trois à quatre fois plus d'ouvrages qu'auparavant. La chaîne de valeur des livres numériques est plus efficiente, plus économique et beaucoup plus écologique. Sans oublier que le livre numérique est économiquement plus rentable que le livre imprimé pour les éditeurs. Il est certain que la nouvelle chaîne de distribution obligera certains acteurs traditionnels, tel que les imprimeurs et les distributeurs, à revoir leur rôles s'ils souhaitent survivre. Surtout que le livre numérique représentera une part importante de l'industrie du livre en Amérique du Nord.

En ce qui concerne la nouvelle dynamique concurrentielle, Amazon possède le système stratégique qui livre les produits ayant le meilleur ratio qualité/prix aux lecteurs, et sa stratégie de création et domination de marché lui permet d'avoir la part de marché la plus importante. Mais à long terme l'entreprise fera face à Apple Inc., dont le système stratégique est parfaitement configuré pour livrer aux consommateurs une convergence des divertissements multimédia. Avec la segmentation du marché du livre électronique, l'objectif ne sera dès lors plus d'offrir le meilleur lecteur numérique mais de répondre aux différents bénéfices recherchés par les consommateurs, et Apple est l'entreprise qui est la mieux positionné pour aborder l'avenir.

Mots clés : livre électronique, livre numérique, système stratégique, modèle d'affaires, Kindle, iPad.

CHAPITRE I

INTRODUCTION ET PROBLÉMATIQUE

Many people, other than the authors, contribute to the making of a book, from the first person who had the bright idea of alphabetic writing through the inventor of movable type to the lumberjacks who felled the trees that were pulped for its printing. It is not customary to acknowledge the trees themselves, though their commitment is total.

Forsyth and Rada

1.1 Introduction

Le livre électronique : révolution pour l'industrie du livre, mythe ou réalité ? Quels sont les enjeux pour les acteurs de l'industrie ? Perspectives de marché et analyse de deux distributeurs majeurs de livres électroniques : Amazon.com et Apple Inc.

Voilà près de 600 ans que Johannes Gutenberg a révolutionné le monde en inventant l'imprimerie. Grâce à lui, le savoir n'était désormais plus réservé à une

élite, mais accessible à la masse et à moindre coût. Cela fait donc près de 600 ans que le livre, objet culturel sans pair, n'a pas évolué. Mais on observe, depuis environ deux ans, un phénomène nouveau, un objet insolite : le livre électronique. Qu'il intrigue, amuse ou offense, il ne laisse pas indifférent. Le livre électronique annonce l'avènement d'une ère nouvelle, avec l'ambitieux projet de remplacer le livre tel qu'on le connaît et de changer radicalement nos habitudes de lecture.

Ce qui était il y a quelques années une histoire de science-fiction voit le jour grâce à la complicité d'Internet principalement. Nulle doute que le *World Wide Web* a modifié de façon profonde de nombreuses industries (musique, téléphonie, télévision, commerce de détail, etc.) et que le livre électronique peut, à son tour, radicalement changer le paysage compétitif de l'industrie du livre. Mais quels sont les facteurs qui préconisent son adoption par les consommateurs et par les firmes de l'édition ?

Alors que les livres électroniques, tel le *Kindle* d'Amazon, le *Nook* de Barnes&Noble, le *Reader* de Sony et l'*iPad* d'Apple, font progressivement leur apparition dans l'industrie du livre en Amérique du Nord, les réactions des différentes parties prenantes sont divergentes. Les imprimeurs, les distributeurs et même certains éditeurs perçoivent le livre électronique comme une menace importante à leur pérennité. Car si jamais le livre électronique remplace le livre physique, quelle sera leur nouveau rôle et leur pouvoir dans l'industrie ?

Quant aux consommateurs, l'important succès du *Kindle* d'Amazon.com ou du *iPad* d'Apple, que nous décrivons plus tard, est la preuve que la technologie est bien acceptée, voire même ovationnée, tant elle répond aux besoins du marché et aux préoccupations environnementales. Le succès de cette nouvelle technologie est également un élément révélateur quant aux tendances en matière de lecture.

Dans le chapitre II, nous allons nous pencher sur les contextes théoriques en matière d'analyse d'une industrie et en matière de modèles d'affaires. Nous allons

également faire référence aux considérations méthodologiques concernant le présent mémoire.

Dans le chapitre III, nous allons donner une image précise de l'industrie du livre. Quelle est sa structure et quels sont les différents acteurs et leurs rôles spécifiques ? Tel que nous le verrons, cette industrie arrive à un point propice de son existence, en maturité depuis des décennies, elle fait face à la chute du taux de lecture et à l'abondance en matière de divertissement.

Dans le chapitre IV, nous allons analyser le segment du livre électronique. Quelles sont ces nouvelles technologies et leur différentiation ? Nous allons également faire mention des nouveaux acteurs, l'importance de leur offre et leur impact sur l'industrie traditionnelle.

Dans le chapitre V, nous allons analyser les deux plus importants distributeurs de livres électroniques, Amazon et Apple. L'objectif est de connaître leurs systèmes stratégiques et leur impact sur l'industrie à court et à long terme.

Finalement, au chapitre VI, nous concluons le mémoire en présentant les principaux résultats de notre recherche et nous soumettrons nos recommandations.

Le présent mémoire prend en compte les informations disponibles lors de sa rédaction, c'est-à-dire durant la période qui s'étend de janvier 2010 à septembre 2010. Toute donnée peut donc avoir changé ultérieurement à octobre 2010.

1.2 Problématique

Le livre électronique menace-t-il la survie des protagonistes de l'industrie traditionnelle du livre ? Quels sont les enjeux pour les librairies et les autres distributeurs de livres physiques ? Quelle sera l'efficacité de la nouvelle chaîne de valeur ? Sera-t-elle commercialement efficace et équitable pour tous ses acteurs ? Quels sont les systèmes stratégiques adaptés aux perspectives de marché ? Voilà les différentes questions qu'on est en droit de se poser en ce qui concerne les changements dans l'industrie du livre.

L'objectif de ce présent mémoire est d'analyser l'impact du livre électronique sur l'industrie du livre en Amérique du Nord. On souhaite également déterminer quelles sont les perspectives de marché et les facteurs de succès nécessaires aux systèmes stratégiques des distributeurs de livres électroniques. Cela offrira également des pistes de réflexion aux distributeurs quant aux stratégies à employer pour ne pas déperir et finir par disparaître. Certains acteurs vont sans doute devoir revoir leur rôle dans l'industrie afin de proposer une réelle valeur ajoutée aux lecteurs.

Nous avons l'intime conviction que le livre électronique permettra la dématérialisation d'une industrie en perte de vitesse. Le livre électronique saura, sans doute, donner le goût pour la lecture aux jeunes, tout en créant de nouveaux segments de marchés. Mais pour cela, les firmes en place devront définir une technologie de lecture standard, afin qu'une adoption importante se fasse. Elles devront également définir quel est la configuration stratégique la plus adéquate aux nouvelles perspectives de marché.

1.3 Contribution académique

Étant donné la technologie très récente, il n'y a, à notre connaissance, aucune étude académique qui analyse l'industrie du livre et l'impact possible des livres électroniques sur celle-ci. Il n'y a pas non plus d'analyse en ce qui concerne les stratégies déployées par les nouveaux détaillants de livres électroniques et numériques, et leurs chances de succès dans l'industrie du livre.

Notre contribution académique est très pertinente, en ce sens qu'elle utilise un cadre d'analyse adéquat pour étudier une industrie, un nouveau segment et un marché en devenir. Cela avec la perspective stratégique d'entreprises concurrentes sur le marché, Amazon et Apple dans ce cas-ci.

Les résultats de ce présent mémoire vont fournir deux informations particulièrement intéressantes pour le milieu académique et les acteurs de l'industrie du livre;

- Quel est l'état des lieux dans l'industrie du livre et quels seront les changements majeurs apportés par le livre électronique ?
- Quels sont les perspectives de marchés pour le livre électronique et quelles sont les entreprises qui peuvent prendre avantage de la nouvelle technologie, grâce à une configuration adéquate du système stratégique ?

CHAPITRE II

CONTEXTE THÉORIQUE ET CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

*You may have tangible wealth untold;
Caskets of jewels and coffers of gold.
Richer than I you can never be -
I had a mother who read to me.*

Strickland Gillilan

Pour répondre aux questions de ce présent mémoire, à savoir quel est l'impact exercé par le livre électronique sur l'industrie du livre et quels sont les systèmes stratégiques les plus adéquats en fonction des perspectives de marché, nous devons définir les théories en matière de chaîne industrielle (point 2.1.1) et en matière de système stratégique (point 2.1.2). Nous serons par la suite en mesure de définir les cadres d'analyses utilisés (point 2.2) et la méthodologie employée (point 2.3).

2.1 Contexte théorique et revue de littérature

2.1.1 La chaîne industrielle

Afin d'analyser l'industrie du livre, deux théories sont particulièrement pertinentes: le modèle des cinq forces de Michael Porter (2001, 2008) et le cadre d'analyse stratégique d'Allaire et Firsirotu (2004).

Le « modèle des cinq forces » de Porter (2001, 2008) permet d'analyser la structure d'une industrie grâce à la dynamique existante entre cinq facteurs (forces) : la rivalité entre firmes du secteur, le pouvoir des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, la menace des substituts et les barrières à l'entrée de l'industrie. Nous approfondirons les cinq forces de Porter lors de la définition du cadre d'analyse, au point 2.2.

Le cadre d'analyse d'Allaire et Firsirotu (2004) prend en considération les cinq forces de Porter (2001, 2008) mais permet également une analyse plus approfondie de l'industrie. Allaire et Firsirotu (2004) proposent une définition des marchés :

[...] pour la formulation de la stratégie qui prend en compte les éléments utiles de la définition de marché, donnée par les agences de réglementation de la concurrence tout en l'enrichissant de dimensions temporelles multiples, ainsi que d'une perspective de l'évolution du marché. (Allaire et Firsirotu, 2004)

Selon Allaire et Firsirotu (2004), la définition stratégique du marché doit atteindre un certain nombre d'objectifs :

- Offrir une explication dynamique du comportement des acheteurs devant les phénomènes de différenciation du produit et de segmentation du marché.

- Fournir une démarcation des marchés géographiques pertinents tant du point de vue de la demande que de l'offre de produits ou de services.
- Être sensible aux multiples dimensions temporelles qui caractérisent la stratégie; l'entreprise ne peut se confiner à une vue à court terme de ses marchés, pas plus qu'elle ne peut se mobiliser autour d'une vision à long terme au détriment d'enjeux de marché concrets et immédiats; la myopie et la presbytie sont deux affections également nuisibles à la vision stratégique.
- Relier les volets d'offre et de demande dans une perspective intégrée du marché.

Le cadre d'analyse d'Allaire et Firsirotu (2004) sera également approfondi au point 2.2, traitant du cadre d'analyse utilisé.

2.1.2 Le système stratégique (modèles d'affaires)

L'objectif de ce mémoire est également d'analyser les systèmes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004), ou plus communément nommés « modèles d'affaires », des distributeurs de l'industrie du livre électronique. C'est-à-dire comment ils fonctionnent, quelle est leur recette pour être économiquement viables et comment ils créent de la valeur pour les consommateurs? Comme nous l'avons cité précédemment, l'objectif ultime est de déterminer quel est le système stratégique le mieux adapté aux perspectives du marché. Il est donc important de passer en revue les principales théories sur les modèles d'affaires.

Le terme « modèle d'affaires » a été fortement utilisé ces dernières années, surtout par les compagnies « point-com » qui ont essayé de comprendre comment réaliser une utilisation efficace de l'Internet (Seddon et al., 2004). Tel que Joan Magretta (2002) l'a cité :

Aujourd'hui, les termes « modèle d'affaires » et « stratégie » sont parmi les plus utilisés dans le monde des affaires, ils sont souvent amenés à tout signifier, et finissent dès lors par ne plus rien signifier. Mais comme les cas de Dell et Wal-Mart le démontrent, ces concepts sont d'une pratique pertinente.

La définition d'un modèle d'affaires ne fait pas l'unanimité dans la littérature contemporaine. Néanmoins, tel que nous allons le décrire, une grande majorité de théoriciens estiment que le terme modèle d'affaires est proche du champ de la stratégie. Le modèle d'affaires n'étant que l'illustration tangible de la stratégie d'une firme.

Pour le professeur Michel Rappa (2001), un modèle d'affaires définit comment une entreprise crée des revenus, et cela en fonction de son positionnement dans la chaîne de valeur.

Cette définition est en lien avec celle de Michael Porter (Porter et al., 1985), selon lui le principal objectif d'une entreprise est de créer la valeur pour laquelle les clients sont prêts à payer pour. Cette valeur étant définie, selon lui, par l'aboutissement final de la configuration des processus de la chaîne de valeur.

Pour Amit et Zott (2001), le modèle d'affaires est « la configuration architecturale des composants transactionnels qui permettent d'exploiter des opportunités d'affaires ». Pour Petrovic, Kittl et Teksten (2002), le modèle d'affaires est un « système d'affaires » dont l'objectif est de créer de la valeur.

Gary Hamel (Hamel, 2000), définit le modèle d'affaires comme étant simplement un « concept d'affaires qui est mis en pratique ». Pour cela il distingue quatre composants du modèles d'affaires qui sont la *stratégie*, les *ressources stratégiques*, la *valeur du réseau* et la *relation avec le client*.

Selon Paul Timmers (1998), le modèle d'affaires est l'architecture du produit/service, du flot d'information, des bénéfices obtenus par les différents acteurs impliqués et les sources de revenus. Timmers a même appliqué sa définition au modèle d'affaires électronique, en classifiant onze modèles génériques selon leurs degrés d'innovation et le degré d'intégration des fonctions par l'entreprise.

Afuah et Tucci (2001) présentent le modèle d'affaires comme étant:

« [...] the method by which a firm builds and uses its resources to offer its customers better value than its competitors and make money doing so. It details how a firm makes money now and how it plans to do so in the long term. The model is what enables a firm to have a sustainable competitive advantage. »

Afuah et Tucci (2001) distinguent également les huit composantes d'un modèle d'affaires, à savoir : la *proposition de valeur*, le *prix*, l'*envergure de marchés*, les *sources de revenus*, les *activités interreliées*, les *capacités de l'entreprise*, l'*application des décisions* et la *viabilité*.

Chesbrough et Rosenbloom (2002) définissent le modèle d'affaires comme étant le lien entre les produits/services et la valeur économique gagné par l'entreprise grâce au modèle. « *The most important role of a business model is to create a heuristic, simplified cognitive map, from the technical domain of inputs to the social domain of outputs* » (Chesbrough et Rosenbloom, 2002). Selon eux, un modèle d'affaires est constitué de six éléments : la *proposition de valeur*, les *segments de marché*, la *chaîne de valeur et son modèle de coût*, les *revenus*, les *réseaux* et l'*avantage compétitif*.

Weill et Vitale (2001) incluent dans leur définition du modèle d'affaires les rôles et les relations que l'entreprise entretient avec ses clients, alliés et fournisseurs. Ils mettent également de l'avant l'importance du flot d'information et les bénéfices obtenus par

les participants. Weill et Vitale ont également défini huit modèles d'affaires électroniques.

Osterwalder et Pigneur (2002) ont essayé d'intégrer toutes les définitions précédentes : « *The business model serves as a building plan that allows designing and realizing the business structure and systems that constitute the company's operational and physical form* ». Selon eux, un modèle d'affaires s'appuie sur quatre piliers : les *produits/services proposés*, l'*infrastructure et les partenariats*, le *capital relationnel avec les consommateurs* et finalement l'*aspect financier* qui influence chacun des trois autres piliers (Osterwalder et Pigneur, 2002).

Michael Porter (1996) perçoit le modèle d'affaires de la firme comme « *un plan systémique des activités* ». Tel qu'illustré à la *figure 2.1*, le plan systémique de Porter est perçu comme étant « *les activités sur-mesure réalisées par l'entreprise et qui lui permettent de livrer une valeur ajoutée et surtout d'obtenir une position stratégique supérieure* ».

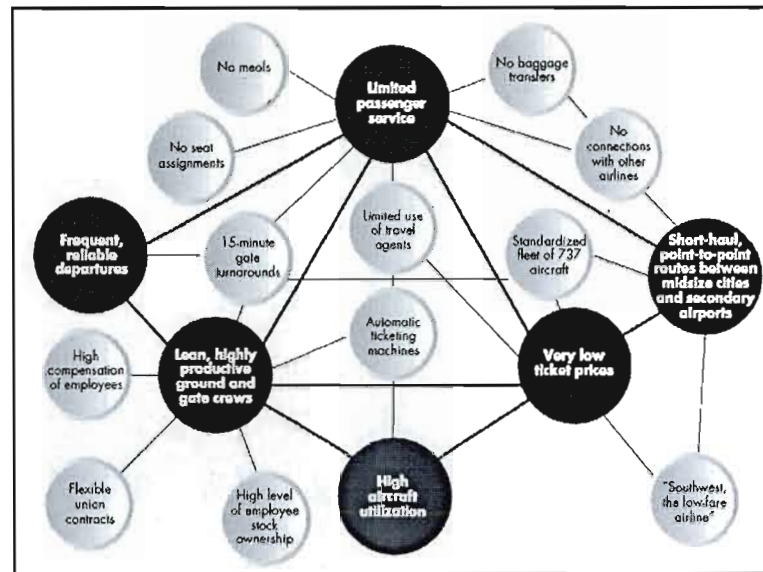


Figure 2.1 Plan systémique des activités de Southwest Airlines.

Source : Porter, 1996

Pour soutenir ses propos, Porter (1996), décrit ce qui serait le modèle d'affaires de Southwest Airlines (figure 2.1). Les choix stratégiques majeurs étant les six éléments en cercles foncés, soutenus à leur tour par un réseau d'activités (cercles clairs).

Toujours selon Michael Porter (2001), créer de la valeur signifie bien plus que générer des revenus, le modèle d'affaires ne pouvant pas être évalué indépendamment de la structure de l'industrie. Il est donc important d'évaluer l'attractivité de l'industrie en fonction des cinq forces (Porter, 1979, 2008), à savoir l'intensité de la concurrence, les barrières à l'entrée, la menace des substituts, le pouvoir des fournisseurs et finalement le pouvoir des acheteurs. Ces forces déterminent, selon Porter, la manière dont la valeur économique créée par un produit/service est distribuée au sein d'une industrie. Mais la rentabilité du modèle d'affaires électronique d'une compagnie dépend non seulement de la structure de l'industrie mais également de la capacité de la firme à détenir un avantage compétitif

à long terme, notamment par son choix d'activités systémiques décrits précédemment (Porter, 2001).

Il est également pertinent de noter que Michael Porter (2001) est très pessimiste quant à la réelle création de valeur à l'ère de l'Internet. Même si l'Internet a le pouvoir d'augmenter considérablement la taille des marchés, de réduire les coûts d'acquisition des clients, ainsi que de réduire les coûts de marketing et de distribution, Porter soutient que l'Internet a un très mauvais impact sur la structure globale de l'industrie. Car la technologie diminue les barrières à l'entrée, crée de nouveaux substituts, intensifie la concurrence et augmente les coûts fixes. Le résultat est donc dans l'ensemble très négatif pour les compagnies.

Dans le même d'ordre d'idées que Porter (1996), Shafer et al. (2004) définissent le modèle d'affaires comme étant « *a representation of a firm's underlying core logic and strategic choices for creating and capturing value within a value network* ». Selon les auteurs, le modèle d'affaires est constitué de quatre composantes clés; à savoir *les choix stratégiques*, qui sont la stratégie, la mission, la proposition de valeur, la différenciation, etc., *la valeur du réseau*, dont les partenariats stratégiques avec les fournisseurs ou la relation avec le client, *la création de valeur*, les activités à valeur ajoutée exécutées par la firme dans la chaîne de valeur, et finalement *la capture de la valeur*, la structure de coût qui permet à l'entreprise d'enregistrer des profits (Shafer et al., 2004).

S'il faut résumer, la littérature définit, en général, le modèle d'affaires d'une firme comme étant l'illustration de ses choix stratégiques, dont l'objectif ultime est la création de valeur. Tout comme Porter (1996) qui perçoit le modèle d'affaires comme étant un *plan systémique des activités*, Allaire et Firsirotu (2004) perçoivent le modèle d'affaires comme étant *un système stratégique*.

L'avantage de percevoir l'entreprise comme étant un système stratégique, tel que défini par Allaire et Firsirotu (2004), c'est d'avoir une représentation du *hard* et du *soft* de l'entreprise, c'est-à-dire sa structure et sa culture. « La notion de système stratégique prend en compte les interactions entre toutes les dimensions de l'entreprise, ainsi qu'entre l'entreprise et ses partenaires externes » (Allaire et Firsirotu, 2004). Finalement, la notion de système stratégique permet de comprendre :

[...] les arbitrages stratégiques et les choix économiques faits par l'entreprise, les effets inattendus résultant d'actions pourtant logiques et appropriées de prime abord, l'inertie organisationnelle et la difficulté d'effectuer des changements importants, la force de la continuité même lorsque l'entreprise va mal, et les limites des recettes unidimensionnelles à la mode du jour.
(Allaire et Firsirotu, 2004)

Selon Allaire et Firsirotu (2004), pour qu'une entreprise « livre une haute performance économique », elle doit être un système stratégique adéquat à ses objectifs.

En conséquence de ses origines, de ses compétences et de ses savoir-faire particuliers, de ses valeurs, de ses recettes stratégiques et de ses choix passés, toute firme en vient à constituer un système, c'est-à-dire un réseau dynamique d'interrelations et d'échanges récurrents entre ses parties constituantes.

Tel qu'illustré à la *figure 2.2*, le modèle d'affaires de l'entreprise est donc un système stratégique qui comprend non seulement les produits/services et les marchés desservis, mais également les compétences inhérentes à la compagnie. Compétences qui s'appuient sur les choix stratégiques présents et passés. Le système stratégique est dès lors directement défini par la partie organisationnelle (B) de la firme, que ce soit sa structure, sa culture et les individus qui la composent.

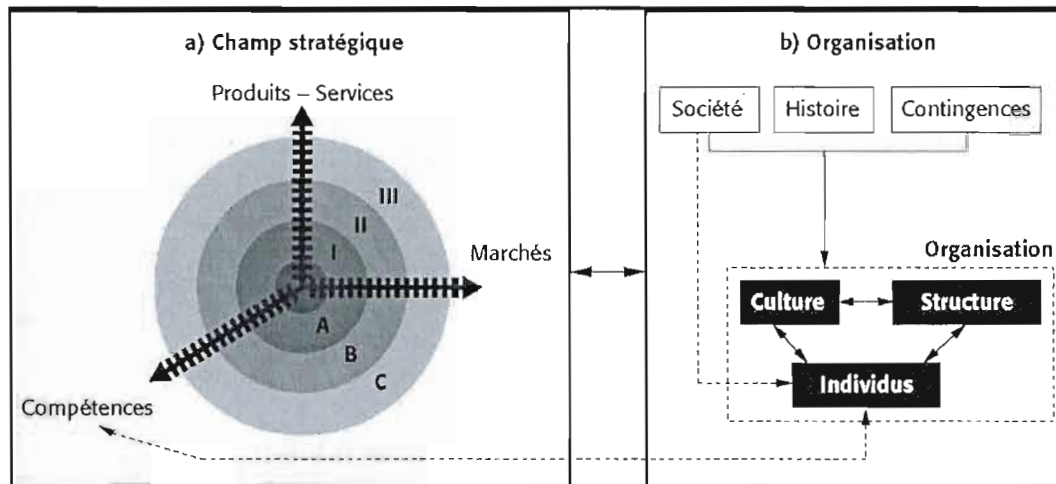


Figure 2.2 Représentation du système stratégique de la firme et l'organisation
Source : Allaire et Firsirotu, 2004

Le système stratégique d'Allaire et Firsirotu (2004) englobe tous les aspects du modèle d'affaires définis antérieurement, et se prête particulièrement à l'analyse du modèle d'affaires d'une entreprise.

En fait, un système stratégique ressemble à un iceberg, car sa partie visible n'est pas la plus importante. Le stratège doit pratiquer la plongée sous-marine s'il veut saisir les facteurs et les relations qui donnent à un système stratégique sa force économique et concurrentielle.

Allaire et Firsirotu, 2004

2.2 Cadre d'analyse

2.2.1 Analyse de l'industrie

Tel que mentionné précédemment, les deux théories les plus pertinentes pour notre analyse sont celle des cinq forces de Porter (2001, 2008) et le cadre d'analyse d'Allaire et Firsirotu (1993, 2004).

Le modèle des cinq forces de Porter (1980, 2001, 2008), illustré à la *figure 2.3*, offre une perspective plus large et permet d'analyser la structure de l'industrie. La rivalité entre les firmes du secteur, les barrières à l'entrée, la menace des substituts, le pouvoir de négociation des fournisseurs et le pouvoir de négociation des clients, sont les cinq forces qui déterminent la dynamique concurrentielle d'une industrie. Cette dynamique détermine ultimement si l'industrie peut être profitable pour les firmes du secteur.

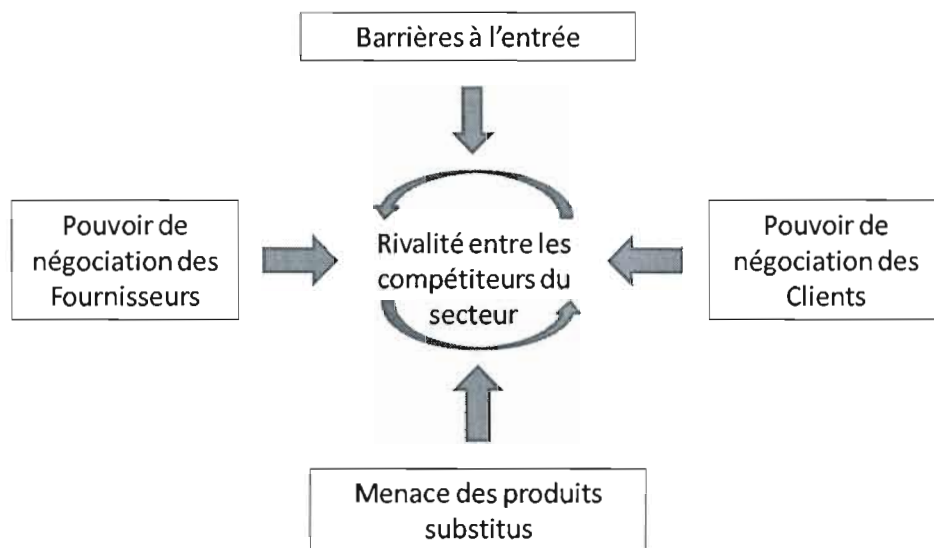


Figure 2.3 Les cinq forces de Porter
Source : Porter, 1980

Bien que le modèle des cinq forces soit pertinent pour analyser l'attractivité d'une industrie, il reste néanmoins un cadre d'analyse très statique et illustre mal le dynamisme et l'innovation au sein d'une industrie. Nous avons choisi dès lors d'utiliser le modèle Allaire et Firsirotu (2004) comme cadre pour analyser l'industrie du livre électronique et ses composantes. Le modèle Allaire et Firsirotu (1993, 2004) concilie les définitions d'analyse des modèles d'affaires de l'entreprise, selon les théories décrites à la section précédente, avec le modèle des cinq forces de Porter, et permet également d'intégrer la dynamique et l'innovation de l'industrie étudiée.

Tel qu'illustré à la *figure 2.4*, les cinq forces de Porter sont représentées dans la section inférieure du modèle d'Allaire et Firsirotu (2004). On retrouve les barrières à l'entrée, la menace des substituts, le pouvoir des acheteurs, le pouvoir des fournisseurs et l'intensité de la concurrence, mais également les phases de marchés qui nécessitent des stratégies différentes. Ce qui rend le modèle Allaire et Firsirotu (2004) dynamique dans le temps et non pas statique. Le modèle permet également d'analyser le niveau d'intégration et de concentration de l'industrie, ce qui n'est pas le cas avec le modèle de Porter.

La section supérieure du modèle Allaire et Firsirotu (*figure 2.4*) analyse les choix stratégiques de la firme. À savoir ses configurations de coûts, ses économies d'échelle et ses coûts de transactions qui détermineront l'intégration verticale.

Le modèle permet également d'étudier la configuration stratégique de la compagnie, déterminée par son choix concernant les produits/services proposés, les marchés desservis et les compétences dont elle dispose. Ces choix sont décrits comme étant le modèle d'affaires de l'entreprise dans la littérature.

Nous analyserons donc l'industrie du livre électronique et ses acteurs grâce au cadre Allaire et Firsirotu (2004):

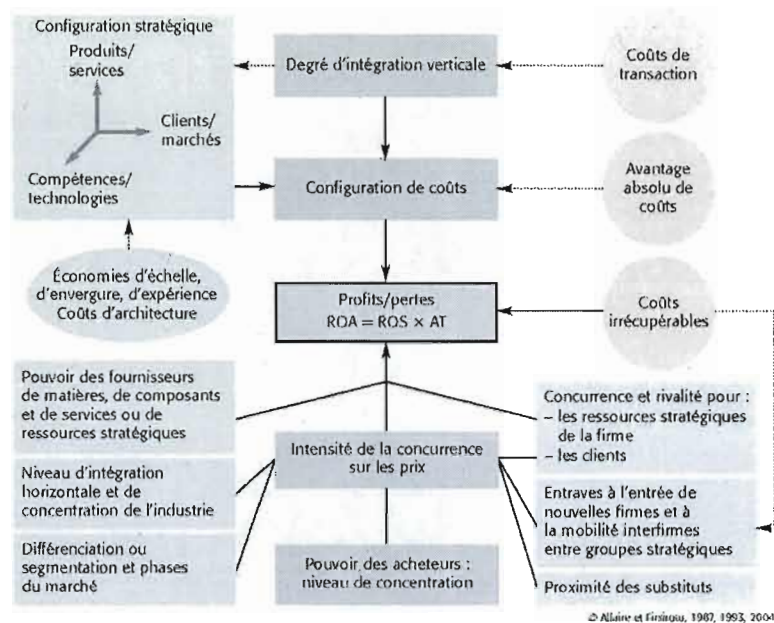


Figure 2.4 Cadre d'analyse stratégique d'Allaire et Firsirotu

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

2.2.2 Système stratégique de la firme

Afin d'étudier le système stratégique de la firme, où populairement appelé « modèle d'affaires », nous utiliseront le cadre d'Allaire et Firsirotu (2004). Tel que décrit précédemment dans la revue de littérature, le système stratégique d'Allaire et Firsirotu (2004) représente les trois axes qui déterminent le positionnement stratégique d'une firme, tel qu'illustré à la *figure 2.5*. Il y a tout d'abord l'axe *produit/services*, qui représente les produits et/ou services commercialisés par l'entreprise. L'axe *marchés/segments* représente les marchés desservis par l'entreprise, ce qui comprend également les caractéristiques des segments de consommateurs desservis. Quant à l'axe *compétences*, il représente les actifs tangibles et intangibles de l'entreprise.

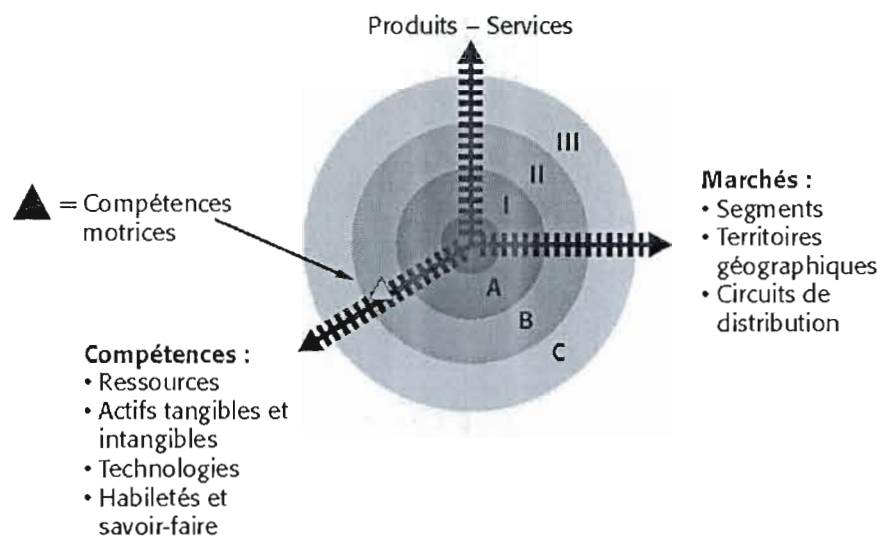


Figure 2.5 Système stratégique et configuration

Source : Allaire et Firsirotu (2004)

La configuration des trois axes réalisée par l'entreprise représente l'aboutissement de ses choix économiques et des interrelations entre ses parties constituantes. Tel que mentionné précédemment, le système stratégique n'est que la partie visible d'un iceberg, la *figure 2.6* et la *figure 2.7* illustrent les éléments sous-jacents au système stratégique d'Allaire et Firsirotu (2004).

En ce qui concerne la *figure 2.6*, Allaire et Firsirotu (2004) en font une description qui se passe de commentaire :

[...] le quadrant A montre qu'un système stratégique se définit premièrement par le choix plus ou moins net et explicite d'une envergure de produits et de marchés. Ce choix se fonde sur la dynamique des coûts pour chacune de ses activités (quadrant C) ainsi que sur l'influence qu'exercent sur ses coûts les différentes dimensions géographiques de ses opérations (quadrant D). Le quadrant A montre également qu'un système stratégique est constitué d'un ensemble de compétences, de savoir-faire, de ressources et de technologies, lesquels sont un produit de l'organisation. (avec ses structures et sa culture)

mise en place pour donner une substance à ces choix économiques et pour les appuyer. Cette capacité organisationnelle du système stratégique déterminera en grande partie son aptitude à tirer tous les avantages économiques que peuvent procurer les effets de volume et d'envergure, sans souffrir indûment ou précocement des effets nocifs des coûts de complexité (quadrant B).

Allaire et Firsirotu, 2004

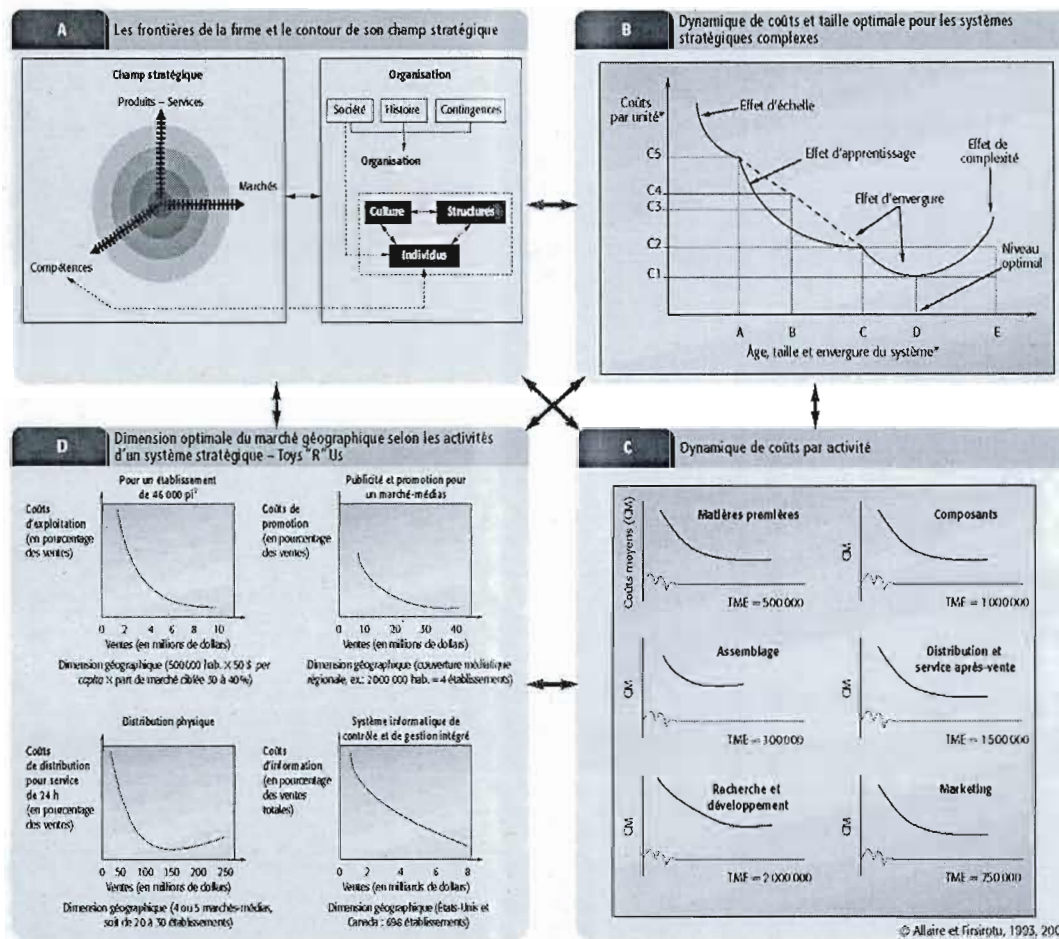


Figure 2.6 Quelques relations définissant le champ et la dimension d'un système stratégique

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

Pour Allaire et Firsirotu, la *figure 2.7* illustre les autres relations du champ d'un système stratégique :

[la figure 2.7] nous permet de constater comment certains phénomènes associés à la demande ont aussi un impact important sur la nature et la dimension d'un système stratégique. Ainsi, le comportement des revenus totaux $[R(v)]$ et des coûts totaux $[C(v)]$ en fonction du volume de production (quadrant A) joue un rôle déterminant dans l'établissement des paramètres d'un système stratégique. Un marché caractérisé par une relation comme celle représentée par la courbe C dans ce quadrant ne sera exploité que par des systèmes de petites dimensions et de faible envergure. À l'opposé, une relation du type A permet de prévoir qu'au moins un système puissant et de grande taille pourrait occuper une position dominante dans ce marché. Il est évidemment plausible que, pour un certain temps, des systèmes stratégiques aux propriétés A, B ou C coexistent dans un même marché. Bien entendu, en raison de changements technologiques du côté de l'offre ou de changements de valeurs de consommation du côté de la demande, un marché peut voir ses caractéristiques fondamentales se modifier de telle sorte qu'une courbe de type A vienne remplacer les courbes de type B ou C qui, jusque-là, dominaient dans ce marché. Le processus inverse est aussi plausible. La figure [2.7] rappelle également le caractère dynamique des différentes phases du marché et comment des systèmes stratégiques bien conçus peuvent contribuer à la création du marché et à l'atteinte d'un taux maximal de participation (quadrant B). Selon les phases et les conditions du marché, un système stratégique doit être conçu de façon à livrer à des acheteurs ciblés une combinaison optimale et, si possible, unique de bénéfices donnant à son produit une valeur supérieure à son coût (quadrant D). Enfin, dans presque tous les marchés en phase de maturité et de saturation, des systèmes stratégiques d'envergure différente (quadrant E) se livrent une concurrence plus ou moins directe et plus ou moins féroce. La mise en place d'un système de grande envergure, tant par les segments d'acheteurs que par les zones géographiques qu'il exploite, contribue à unifier en un seul grand marché ce qui, sans lui, ne serait qu'un ensemble de multiples petits marchés.

Allaire et Firsirotu, 2004

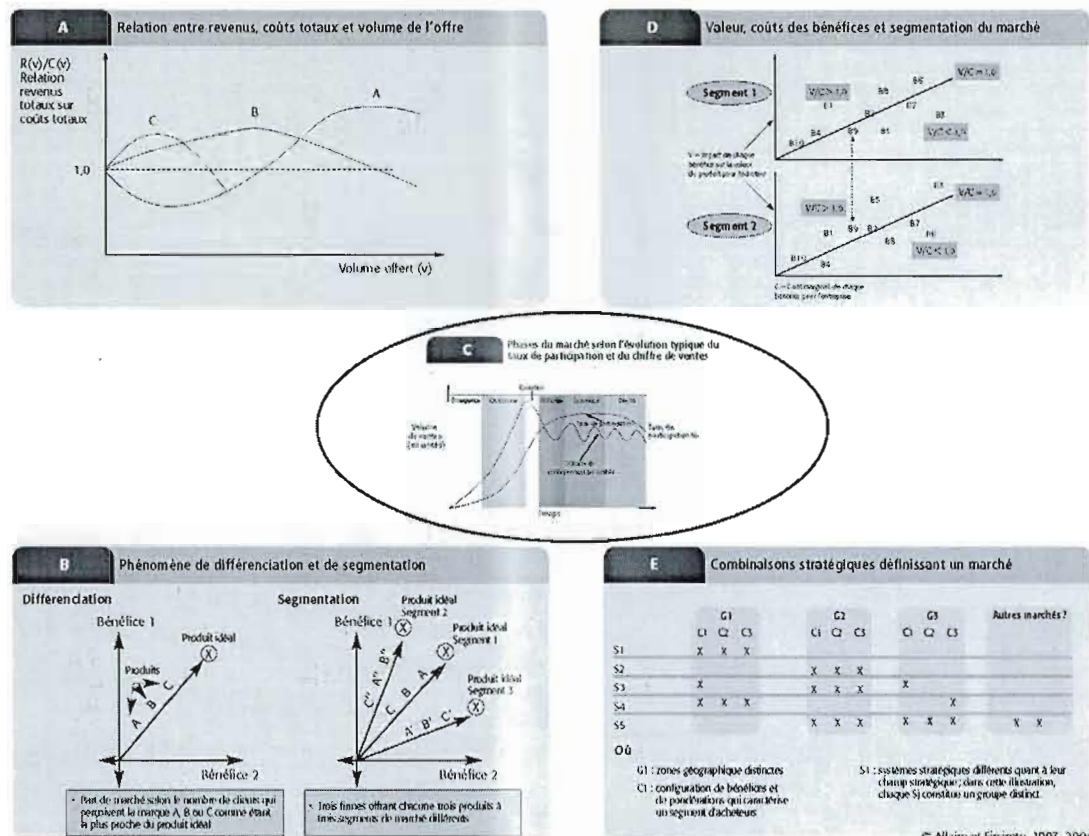


Figure 2.7 Quelques relations définissant le champ et la dimension d'un système stratégique (suite)

Source : Allaire et Firsirotu (2004)

Le système stratégique est donc déterminé par des éléments dynamiques, les choix présents de la stratégie de l'entreprise, la relation entre les revenus, les coûts, le volume d'affaires, les ventes et les phases du marché, la segmentation du marché et ses bénéfices et coûts associés, et finalement, les combinaisons stratégiques qui définissent le marché (Allaire et Firsirotu, 2004).

2.2.3 Définition du marché

L'objectif de ce présent mémoire est d'analyser l'industrie du livre électronique et les firmes qui la composent, mais également de prévoir quelles seront les perspectives futures de ce marché et quelles sont, aujourd'hui, les compagnies qui sont le mieux positionnées pour détenir un avantage stratégique demain. Pour analyser les perspectives de marché, nous utiliserons le *modèle de définition du marché* selon Allaire et Firsirotu (2004).

Tel qu'illustré au *tableau 2.1*, Allaire et Firsirotu (2004) définissent le marché selon quatre perspectives. La première perspective (quadrant 1) est la définition focalisée et concrète du marché à court terme. « *Le marché est ici défini par les produits concurrents, tous de très proches substituts* » (Allaire et Firsirotu, 2004). Le risque que les dirigeants rencontrent dans cette perspective du marché, c'est d'avoir une myopie, une vision trop focalisée sur le marché actuel mais aucune perspective pour un marché sur un horizon plus long et avec une définition plus large.

La deuxième perspective est une définition élargie ou hypothétique du marché selon un horizon temporel court (quadrant 2). Cette vision englobe les marchés connexes à son champ d'activité, dont les concurrents de produits substitués. Cela comprend également la recherche pour l'entreprise d'élargir sa gamme pour satisfaire les besoins des consommateurs :

Dans l'évolution de presque tous les marchés arrive un moment où certaines entreprises en viennent à la conclusion que leurs acheteurs n'achètent pas vraiment un produit, une entité physique bien définie mais achètent plutôt, ou voudraient acheter, un ensemble de bénéfices connexes, incluant les services et autres produits reliés nécessaires à la satisfaction de leurs besoins.

Allaire et Firsirotu, 2004

La troisième perspective est une définition focalisée et concrète mais à plus long terme (quadrant 3). Cette vision du marché signifie que « *les décideurs doivent relever la tête et jeter un regard au-delà de leurs enjeux immédiats de part de marché et de rentabilité trimestrielle* » (Allaire et Firsirotu, 2004). Ceci implique le questionnement pour les gestionnaires concernant l'évolution technique au sein du marché et les implications en matière de demande future.

Tableau 2.1
Les quatre perspectives de marché.

		DÉFINITION DES BÉNÉFICES RECHERCHÉS	
		Focalisée et concrète	Élargie et hypothétique
DIMENSION TEMPORELLE	Court terme	<ul style="list-style-type: none"> • Marché couvert par des produits actuels • Peu de concurrents directs, mais beaucoup de produits substitués • Carte de positionnement perceptuel des produits • Définition privilégiée par les agences de surveillance de la concurrence • Enjeux: bataille de parts de marché, focalisation sur le client, segmentation du marché, évolution opportune des lignes de produits, recherche de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajouts de bénéfices au produit de base • Réunion de produits et de services connexes dans une même offre • Marché et concurrence élargis • Définition de l'offre en matière de « service » plutôt que de « produits » • Enjeux: maîtriser l'économie complexe d'une offre « intégrée », assembler et harmoniser des compétences nouvelles, adopter une forme d'organisation appropriée à cet élargissement de mission, gérer le changement de « centre de gravité » de l'entreprise
	Long terme	<ul style="list-style-type: none"> • Évolution du marché de base sous la pression <ul style="list-style-type: none"> - De l'arrivée de firmes étrangères - De l'émergence de nouveaux marchés géographiques - De l'évolution du marché à la suite du changement des goûts et des attentes des acheteurs tant sur le plan du produit que sur celui du processus d'achat - De l'évolution de la technologie • Enjeux: veille technologique et concurrentielle ainsi que qualité de l'information de marché sont essentielles au développement opportun de nouveaux produits; recherche de nouveaux marchés géographiques, approche attentive et proactive aux changements dans les processus d'achat (commodité, nouveaux réseaux, segmentation plus fine) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinition du marché par les changements de valeurs et de besoins de la société • Création de nouveaux par l'innovation et les discontinuités technologiques • Foisonnement de nouveaux produits et de marchés potentiels, surabondance de produits potentiels, ceux-ci excédant la capacité de développement de marchés par la firme • Occasion d'acquiescer une position dominante au sein de marchés en émergence • Enjeux: acheter des « options » sur les nouvelles technologies (participation minoritaire dans de nouvelles entreprises, etc.), surveillance serrée des « nouveaux » marchés pour en apprécier le vrai potentiel avant les autres, comprendre et simuler les comportements d'achat des clients, décision audacieuse (ou hasardeuse) de prendre des engagements massifs et irréversibles envers un nouveau marché jugé porteur.

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

La dernière perspective est la vision à long terme du marché mais avec une définition élargie (quadrant 4). Les gestionnaires doivent s'interroger si les évolutions technologiques, aussi bien que sociologiques, qui pourraient changer la nature même du marché à long terme. Mais cette vision comporte le risque de presbytie pour le gestionnaire.

On a souvent reproché aux dirigeants leur myopie, leur vision à court terme. Or, il leur arrive également de souffrir de presbytie en ce qu'ils voient en marché lointain avec une telle clarté qu'ils le croient plus proche qu'il ne l'est.

Allaire et Firsirotu, 2004

2.2.4 Mesures de la performance économique

Afin de déterminer si la stratégie utilisée par une entreprise crée de la valeur, il est important de définir sa performance économique. Pour ce faire, nous allons utiliser les ratios financiers les plus communs pour les entreprises analysées.

a) La marge économique sur les ventes (ROS)

La marge économique sur les ventes (ROS) est obtenue en divisant le bénéfice économique par le chiffre d'affaires (**bénéfice économique / chiffre d'affaires**). Le bénéfice économique est défini comme le profit de la firme après déduction des impôts, mais sans prendre en compte les frais de financement.

Le ratio ROS est un indicateur particulièrement pertinent dans notre approche d'analyse, car il est directement influencé par la structure de l'industrie (pouvoir des fournisseurs/acheteurs, intensité de la concurrence, importance des substituts, etc.). Il permet donc de comparer comment une entreprise performe face aux concurrents

d'une même industrie et surtout de déterminer si le choix stratégique de la firme est adéquat.

b) La rotation des actifs (AT)

La rotation des actifs (AT) est obtenue en divisant le chiffre d'affaires par les actifs économique (**chiffre d'affaires / actifs économiques**). Les actifs économiques représentent le fond de roulement d'une entreprise, c'est-à-dire les actifs à court terme moins les passifs à long terme, plus les actifs à long terme (Allaire et Firsirotu, 2004).

Le ratio AT permet de déterminer si une compagnie fait une utilisation efficace de ses actifs.

c) Le rendement sur les actifs économiques (ROA)

Le rendement sur les actifs économiques (ROA) se calcule en multipliant la marge économique sur les ventes par la rotation des actifs ($ROS \cdot AT$).

L'indicateur ROA constitue un élément fondamental de la performance économique d'une firme [...] À court terme, un faible ROA peut être soit une indication d'une piètre performance économique, soit le résultat d'une phase d'investissements en actifs tangibles et intangibles prometteurs de rendements futurs attrayants.

Allaire et Firsirotu (2004)

Le ROA est particulièrement pertinent dans la mesure où il permet de comparer la performance économique d'un même secteur. Et cela peut importe le choix stratégique de la firme quant à la combinaison ROS et AT.

d) Le rendement sur les capitaux propres (ROE)

Le rendement sur capitaux propres de la firme (ROE) s'obtient en additionnant le rendement sur les actifs économiques par l'*effet de levier* (ROA+FLE). L'effet de levier s'obtient en calculant la différence entre le ROA et le coût net de la dette, multipliée par le ratio d'endettement (Allaire et Firsirotu, 2004).

Le ROE s'obtient également en divisant le bénéfice net par les capitaux propres. L'objectif du ratio est de déterminer la performance de la firme en prenant en compte l'effet d'endettement. La relation entre le ROE et l'effet de levier sera favorable pour autant que le ROE demeure supérieur au coût de la dette.

2.3 Méthodologie de recherche

2.3.1 Approche qualitative et étude de cas

Le présent mémoire a pour objectif l'analyse de la dynamique d'une industrie et du comportement stratégique de ses acteurs. Il s'agit donc d'une approche descriptive pour laquelle l'étude de cas est la stratégie de recherche à privilégier.

Selon Gagnon (2005), l'étude de cas est une méthode de recherche qui est appropriée pour la description, l'explication, la prédiction et le contrôle de différents phénomènes.

Yin (2003) définit l'étude de cas comme étant « *une enquête empirique qui investigue un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le contexte réel et le phénomène sont ambiguës* ».

L'étude de cas est dès lors une méthode de recherche qui permet de comprendre le « comment » et le « pourquoi » d'un phénomène. Cette méthode permet au chercheur d'avoir une vue holistique de faits réels et contemporains, tel que le comportement organisationnel ou la maturité d'une industrie (Yin, 2009).

En bref, l'étude de cas peut être utilisée pour étudier des phénomènes organisationnels, sociaux, politiques ou individuels. L'étude de cas se prête également à l'étude des phénomènes économiques, tel que l'étude d'une industrie, d'une économie, d'une ville ou d'une région (Yin, 2009). Ce qui se prête très bien à notre étude de l'industrie du livre électronique.

L'étude de cas a également ses faiblesses. Tout d'abord la validité externe des résultats pose problème car une étude de cas peut difficilement être reproduite par un autre chercheur (Gagnon, 2005). Ensuite les résultats peuvent difficilement être généralisés, « la spécificité, la particularité et la diversité que favorise l'étude de cas ne font pas bon ménage avec l'universalisme » (Gagnon, 2005).

2.3.2 Échantillonnage

Dans la mesure où l'on utilise l'étude de cas comme méthode de recherche...

[...] il est préférable de parler d'un échantillonnage théorique, les cas n'étant pas choisis pour des raisons statistiques, mais plutôt suivant de critères de représentativité, d'équilibre, de potentiel de découverte, d'objectif de recherche, d'homogénéité ou, au contraire, de variété maximale (Gagnon, 2005).

Alors que la technologie du livre électronique a impact sur tous les acteurs de l'industrie, nous avons jugé pertinent de nous intéresser principalement aux détaillants de livres électroniques. Les détaillants de livres électroniques sont non seulement les fabricants de la technologie mais également les détaillants majeurs de

livre numériques, ils sont dès lors les précurseurs des changements dans l'industrie du livre.

Nous avons choisi d'analyser deux fabricants et détaillants majeurs du livre électronique et numérique, Amazon.com et Apple Inc. Le livre électronique *Kindle* d'Amazon.com a été très présent dans l'actualité étant donné son important succès. Quant à Apple Inc., le géant informatique souhaite concurrencer directement les détaillants d'ouvrages électroniques, grâce à son nouveau *iPad*, alors que l'entreprise n'a jamais commercialisé de livres auparavant. Il sera donc intéressant d'analyser deux concurrents qui ont pour habitude de desservir des marchés différents et qui ont, au premier abord, des systèmes stratégiques très différents.

2.3.3 Collecte et analyse des données

Selon Yin (2009), les études de cas qui reposent sur plusieurs sources d'information sont de meilleure qualité que les études qui reposent sur une information unique.

Toujours selon Yin (2009), la documentation nécessaire pour une étude de cas se compose de lettres, de communiqués, de publications médiatisées, d'écrits divers, etc. qui permettent de corroborer les renseignements provenant d'autres sources de données.

Les données utilisées dans le présent mémoire proviennent de sources secondaires. Nous avons pour cela utilisé des sources qui se veulent diversifiées, fiables et crédibles. Cette diversification permet également de contre-vérifier certaines informations, ce qui équivaut à réaliser une triangulation des données recueillies.

Nous avons utilisé principalement six sources lors de la collecte de données:

- Les associations du domaine de l'édition : dont l'Association Nationale des Éditeurs de Livre (ANEL) qui regroupe les principaux éditeurs canadiens et québécois, l'association des éditeurs américains (AAP), l'association des librairies du Québec (ALQ), l'association des librairies américaines (ALA), le Book Industry Study Group (BISG), le Independent Publisher Book Association (IPBA) et le Book Industry Group (BIG),
- Les livres traitant du sujet : plusieurs ouvrages ont été consultés afin de comprendre les systèmes stratégiques (Allaire et Firsirotu, 2004) ou modèles d'affaires (Afuah et Tucci, 2001; Chesbrough et Rosenbloom, 2002), ainsi que les changements industriels créés par Internet (Anderson, 2008 et 2009).
- Les sources gouvernementales : traitant principalement de l'industrie du livre en Amérique du Nord et du marché du livre électronique, tel que le Ministère du Patrimoine Canadien (MPC), Archives Canada, Statistique Canada, Institut de la statistique Québec, etc.
- Les articles de presse : de nombreux articles sont écrits par les quotidiens d'information sur le sujet : le Wall Street Journal, le New York Times, Le Telegraph, La Presse, Les Affaires, etc.
- Périodiques spécialisées : j'ai consulté des périodiques spécialisés dans le domaine de la stratégie, dans le domaine de l'internet et dans l'industrie du livre : Wired Magazine, The Economist, Journal sur les marchés électroniques, Digital Publishing Forum, etc.

- Les sites Internet et les blogs: il existe de nombreux blogs et sites Internet qui offrent un ensemble d'information concernant les livres électroniques mais également les dynamiques des industries touchées par l'Internet : theBookseller.com, GearDiary.com, Clubic.com, Wired.com, MacWorld, Thelongtail.com, etc.

2.3.4 Fiabilité, validité et limites de l'étude

La crédibilité et la diversité des sources d'information offrent une analyse exhaustive de l'industrie du livre et du marché du livre électronique. Ajouter à cela une analyse très complète de deux entreprises qui composent cette industrie. De plus, l'utilisation de données secondaires permet un haut niveau de subjectivité :

[...] l'utilisation de données secondaires permet de faciliter la triangulation des données, ce qui offre une meilleure validité de construit (Eisenhardt, 1989), et procure à un autre chercheur la possibilité de suivre les mêmes étapes (et de récupérer les mêmes données), ce qui assure en partie la fiabilité de l'étude (Yin, 2003) tout en fournissant une forme de validation virtuelle dans la mesure où s'éloigne de zéro la probabilité qu'un autre chercheur ait accès aux mêmes sources et effectue de nouvelles analyses sur la base des mêmes données (Allaire, 1984, 1992).

François Dauphin, 2005

Néanmoins, tel que nous l'avons mentionné précédemment, notre étude comprend également des limites. Étant donné l'utilisation de l'étude de cas comme méthodologie, les résultats sont difficilement extrapolables à d'autres industries et il se peut que la validité des résultats pose problème car ils peuvent difficilement être reproduits par un autre chercheur (Gagnon, 2005).

Finalement, l'une des limites majeures de notre étude, est le manque d'information en ce qui concerne les coûts stratégiques d'Amazon et d'Apple. Ces informations sont sensibles et confidentielles, dès lors non accessibles au public. Afin de les acquérir, il faudra sans doute réaliser des entrevues avec des cadres des deux entreprises.

2.4 Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons présenté la littérature et les théories afférentes au sujet à l'étude, à savoir les systèmes stratégiques, ou modèles d'affaires. Nous avons également abordé le cadre d'analyse de ce présent mémoire, à savoir le système stratégique d'Allaire et Firsirotu (2004) et les perspectives de marchés (Allaire et Firsirotu, 2004). Nous avons également dévoilé la méthodologie employée, à savoir l'étude de cas, qui est, selon nous, la plus pertinente pour le sujet étudié.

Le prochain chapitre traitera de notre première analyse, l'état actuel de l'industrie du livre en Amérique du Nord.

CHAPITRE III

L'INDUSTRIE DU LIVRE EN AMÉRIQUE DU NORD

A book is the only place in which you can examine a fragile thought without breaking it, or explore an explosive idea without fear it will go off in your face. It is one of the few havens remaining where a man's mind can get both provocation and privacy.

Edward P. Morgan

Avant de commencer notre analyse du segment du livre électronique, il est important de comprendre la dynamique de l'industrie du livre dans son ensemble. Quelle est l'importance de cette industrie ? Qui sont les principaux acteurs ? Et surtout, quelles sont les tendances lourdes ? Du point de vue de l'offre mais également de la demande.

Cette analyse devra se faire en fonction des quatre perspectives de marché d'Allaire et Firsirotu (2004), illustré au *tableau 3.1*, et cela avec le regard stratégique des gestionnaires d'Amazon et d'Apple. Tel que mentionné précédemment, le présent mémoire a pour objectif d'analyser les impacts du livre numérique sur l'industrie du livre, mais également de déterminer lequel des deux concurrents dans la distribution de livres électroniques (eReaders) et numériques (eBooks) a le système stratégique le plus adapté.

Tableau 3.1

Les quatre perspectives de marché pour l'industrie du livre en Amérique du Nord

DÉFINITION DES BÉNÉFICES RECHERCHÉS		
	Focalisée et concrète	Élargie et hypothétique
DIMENSION TEMPORELLE	<p>Court terme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marché couvert par des produits actuels • Peu de concurrents directs, mais beaucoup de produits substitués • Carte de positionnement perceptuel des produits • Définition privilégiée par les agences de surveillance de la concurrence • Enjeux: bataille de parts de marché, focalisation sur le client, segmentation du marché, évolution opportune des lignes de produits, recherche de rentabilité <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajouts de bénéfices au produit de base • Réunion de produits et de services connexes dans une même offre • Marché et concurrence élargis • Définition de l'offre en matière de « service » plutôt que de « produits » • Enjeux: maîtriser l'économie complexe d'une offre « intégrée », assembler et harmoniser des compétences nouvelles, adopter une forme d'organisation appropriée à cet élargissement de mission, gérer le changement de « centre de gravité » de l'entreprise <p>2</p>
	<p>Long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évolution du marché de base sous la pression <ul style="list-style-type: none"> - De l'arrivée de firmes étrangères - De l'émergence de nouveaux marchés géographiques - De l'évolution du marché à la suite du changement des goûts et des attentes des acheteurs tant sur le plan du produit que sur celui du processus d'achat - De l'évolution de la technologie • Enjeux: veille technologique et concurrentielle ainsi que qualité de l'information de marché sont essentielles au développement opportun de nouveaux produits; recherche de nouveaux marchés géographiques, approche attentive et proactive aux changements dans les processus d'achat (commodité, nouveaux réseaux, segmentation plus fine) <p>3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redéfinition du marché par les changements de valeurs et de besoins de la société • Création de nouveaux par l'innovation et les discontinuités technologiques • Foisonnement de nouveaux produits et de marchés potentiels, surabondance de produits potentiels, ceux-ci excédant la capacité de développement de marchés par la firme • Occasion d'acquiescer une position dominante au sein de marchés en émergence • Enjeux: acheter des « options » sur les nouvelles technologies (participation minoritaire dans de nouvelles entreprises, etc.), surveillance serrée des « nouveaux » marchés pour en apprécier le vrai potentiel avant les autres, comprendre et simuler les comportements d'achat des clients, décision audacieuse (ou hasardeuse) de prendre des engagements massifs et irréversibles envers un nouveau marché jugé porteur. <p>4</p>

Source : Adapté d'Allaire et Firsirotu, 2004

Afin d'offrir un paysage complet de l'industrie, nous avons divisé notre analyse en fonction de trois marchés, le marché canadien, le marché américain et reste du monde, à savoir la Grande Bretagne, la France et l'Australie en l'occurrence. Cette approche nous permettra d'avoir une analyse complète de l'industrie en Amérique du nord, mais également à déterminer si des tendances lourdes se confirment dans d'autres marchés géographiques.

3.1 L'industrie canadienne du livre

3.1.1 Les chiffres clés

En 2006, l'année de recensement la plus récente, la valeur des ventes de livres au Canada était de 1,59 milliards de dollars, dont 41% proviennent de textes pédagogiques. Au Québec, les ventes de livres au détail représentaient plus de \$585 millions, dont 20% représentant la vente de manuels scolaires (turner-riggs, 2008). L'Ontario est la province canadienne où les ventes étaient les plus importantes, avec plus de \$600 millions (turner-riggs, 2008).

3.1.2 Analyse de l'industrie

L'analyse de l'industrie canadienne du livre a été rendue possible, principalement, par trois rapports réalisés par la firme *turner-riggs*¹, pour le compte du Ministère du Patrimoine Canadien (MPC). Le premier rapport s'intitule « *Le secteur de la vente de livre au détail au Canada* » (turner-riggs, 2007), le second s'intitule « *Distribution du livre au Canada anglais* » (turner-riggs, 2008a) et le dernier s'intitule « Le marché du

¹ Le nom de l'entreprise turner-riggs s'écrit en minuscule

livre au Québec » (MPC, 2008). Plusieurs constatations émanent des rapports de turner-riggs (2008) concernant la vente de livre au Canada.

a. Le circuit de distribution est concentré

Tout d'abord le secteur de la distribution est très concentré au Canada, on assiste à une perte de la part de marché des librairies indépendantes au bénéfice de chaînes nationales ou régionales. Tel qu'illustré à la *figure 3.1*, on constate que 44% du marché de la vente de livres, en excluant les manuels scolaires, est détenu par les chaînes de librairies (Indigo au Canada, Renaud-Bray et Archambault au Québec). Les librairies indépendantes, qui sont près de deux mille au Canada, ne représentent plus que 20% du marché, à part égale avec des détaillants de livres beaucoup moins traditionnels, tel Costco ou Wal-Mart. Les acteurs de l'industrie seront décrits en détail ultérieurement dans ce chapitre.

La vente en ligne représente une part de plus en plus importante au Canada, on estime que 8 à 10% des ventes de livres en 2006 étaient réalisées en ligne (turner-riggs, 2007). Ces statistiques prennent seulement en compte les achats effectués sur des sites canadiens, et ne répertorient donc pas les achats effectués sur des sites étrangers, tel qu'Amazon.com. Ce qui pourrait laisser supposer que la part de marché détenue par la vente en ligne au Canada est plus importante que les 10% officiels.

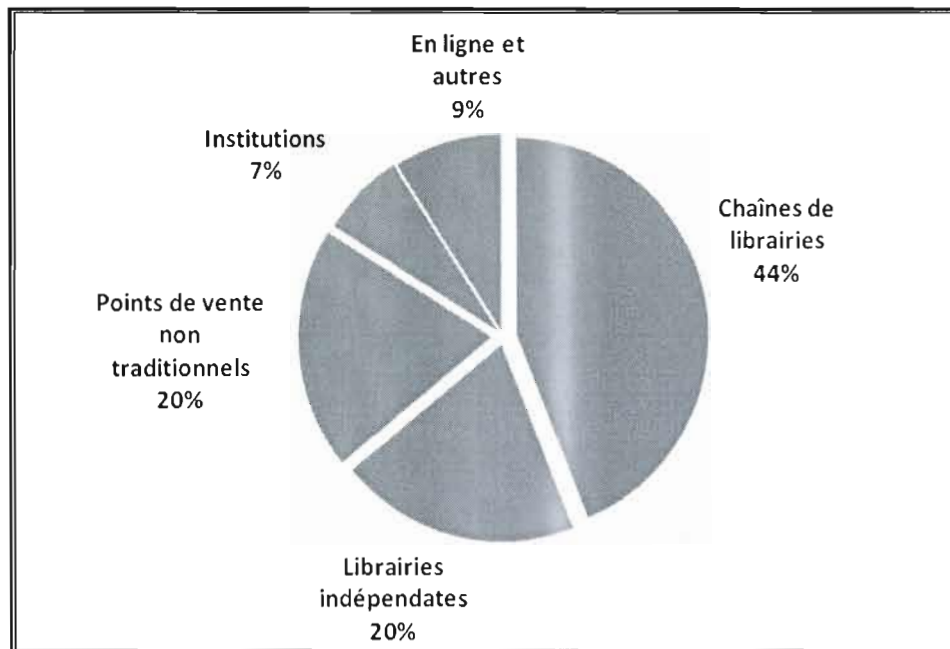


Figure 3.1 Répartition des ventes de livres, en excluant les textes pédagogiques, au Canada en 2006

Source : turner-riggs, 2007

Tel que nous le traiterons ultérieurement, un circuit de distribution aux mains d'un nombre réduit de détaillants nous informe quant à la balance de pouvoir dans l'industrie du livre. Les distributeurs n'ont pas seulement un fort pouvoir de négociation face aux autres acteurs de l'industrie mais également un impact sur les décisions de production au sein des maisons d'éditions.

Un nouveau titre qui dépend du circuit des ventes au détail et qui ne reçoit pas l'appui d'une importante équipe d'achats est pratiquement certain d'être publié à un tirage plus limité, et sera par conséquent moins largement accessible aux acheteurs canadiens de livre, qu'il ne l'aurait été s'il avait bénéficié du solide appui d'une chaîne nationale ou régionale de premier plan (turner-riggs, 2007)

b. L'offre d'ouvrages est plus importante que la demande

turner-riggs (2007) fait également remarquer que le nombre de nouveaux titres s'accroît plus vite que la demande des consommateurs. Les éditeurs canadiens produisent en effet plus de 16 000 nouveaux titres par an, ce qui représente une augmentation de 40% entre 1998 et 2004, alors que la vente de titres n'a augmenté que de 11% pour la même période. En comparaison, les éditeurs américains ont publié plus de 300 000 nouveaux titres rien que pour l'année 2006. Toujours en 2006, sur les 689 020 ISBN uniques (titres disponibles) répertoriés au Canada dans le système de vente BNC Sales Data, seulement 373 618 titres ont vendus un ou plusieurs ouvrages, ce qui signifie que 315 618 titres, près de la moitié, n'ont engendrés aucune vente! Plus troublant encore, 64% des unités vendues ont été générées par les 10 000 premiers titres, les autres 36% ont été distribués entre les 363 402 titres restants (*turner-riggs*, 2007)! L'offre est donc principalement plus forte que la demande, et tel qu'on l'expliquera ultérieurement, cela crée un important stock de livres invendus, ajoutez à cela un nombre important de substituts au livre qui s'offrent aux lecteurs, on comprend facilement que le marché est très concurrentiel. D'où l'importance de la promotion et du placement pour garantir une maximum de visibilité auprès des consommateurs.

La *figure 3.2* illustre les substituts à la lecture dans le domaine du loisir. On constate que le temps consacré à la lecture de livres représentait, en 2005, seulement 7% du temps disponible pour les loisirs, contre 15% pour la musique, 14% pour l'Internet et 20% pour la télévision.

L'étude de *turner-riggs* (2007 et 2008a) met également en évidence une offre de produits de plus en plus diversifiée de la part des librairies. Étant donné que l'industrie du livre est en maturité, voire en saturation étant donné la stagnation des ventes, les détaillants doivent trouver de nouvelles gammes de produits pour augmenter leur rentabilité. Cela signifie une superficie de plus en plus importante

pour des produits autres que les livres, le détaillant québécois Renaud Bray en est un parfait exemple. Renaud Bray, qui est traditionnellement une librairie, s'est fortement diversifié depuis les dernières années et propose aujourd'hui des articles de musique (CD, instruments, partitions, etc), de la papeterie, des jeux, etc. Le consommateur ayant un budget discrétionnaire va dès lors devoir faire un choix non seulement en fonction des différents titres d'ouvrages mais également entre acheter un livre ou CD de musique.

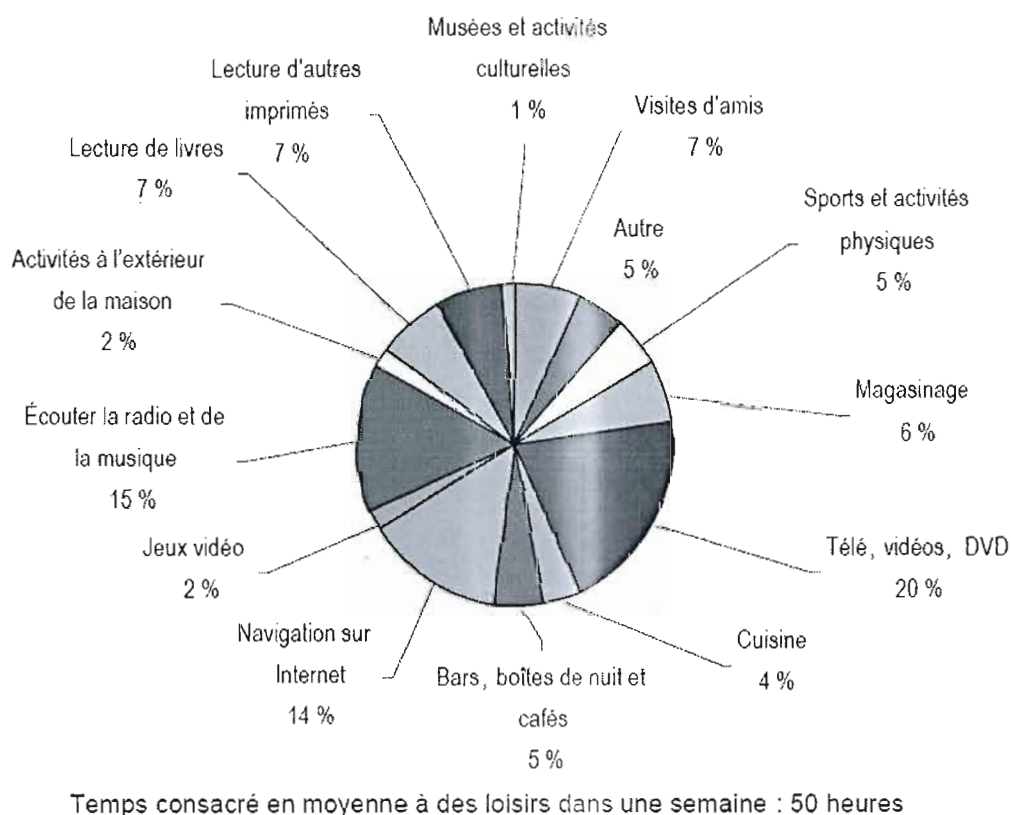


Figure 3.2 Répartition des activités de loisir des canadiens en 2005
Source : turner-riggs, 2007

c. Grande quantité de livres à bas prix

Le Ministère du Patrimoine Canadien (2008) et turner-riggs (2008a) font la constatation d'une augmentation constante d'exemplaires invendus, et ceux-ci sont en provenance des États-Unis ou de la France. La compagnie canadienne Book Warehouse, par exemple, vend principalement des livres américains invendus à prix soldés (turner-riggs, 2008a). Au Québec, la chaîne Renaud-Bray se consacre à la gestion de stock de livres invendus en provenance de France (MPC, 2008). La vente de livres invendus permet aux librairies d'avoir des marges plus élevées mais crée deux incidences sur la distribution des livres. Tout d'abord les livres à rabais réduisent la superficie réservée aux nouveaux ouvrages et deuxièmement cela donne aux consommateurs la perception d'une baisse de valeur des livres.

Le coût d'un livre constitue l'obstacle le plus important à franchir pour les canadiens lorsqu'ils achètent des livres (30%). 78% des canadiens anglophones ont préféré attendre un délai de trois mois pour acquérir leur livre à prix réduit et plus de 33% des canadiens achètent tous leurs livres à prix réduits (turner-riggs, 2008a et MPC, 2008).

Même s'il n'existe pas de données quant aux ventes de livres usagés au Canada, aux États-Unis, où leur part de marché est de 15% des ventes, la croissance des ventes de livres usagés est plus importante que celle des nouveaux ouvrages, 5% versus -2% pour les nouveaux livres (turner-riggs, 2007).

d. Les habitudes de lecture des canadiens

Selon le Ministère du Patrimoine Canadien, en 2005, 87% des canadiens ont indiqué avoir lu au moins un livre durant les 12 mois précédent, et 54% d'entre eux lisent tous les jours ou presque, néanmoins 37% des canadiens avouent lire beaucoup

moins qu'il y a cinq ans auparavant. Quatre heures et demie par semaine sont consacrées à la lecture, au Canada, et le nombre moyen de livres lus annuellement par personne est de 17. Seulement 13% des Canadiens se considèrent comme non-lecteurs. C'est au Québec que le taux de lecture est le plus faible, où seulement 46% de la population lit régulièrement (MPC, 2008),

Les habitudes de lecture des canadiens se différencient fortement de leur voisins du Sud. Alors que plus de la moitié des canadiens lisent tous les jours, ou presque, plus de 50% des américains lisent moins d'un livre par année (turner-riggs, 2007).

Au Canada, la source pour l'acquisition des livres est la librairie (62%), la bibliothèque publique représente près de 32% et l'internet 12%. Les canadiens lisent plus de livres qu'ils n'en achètent, en fait seulement 70% des livres lus sont achetés. En 2004, les ménages canadiens dépensaient en moyenne 106\$ par an pour l'acquisition de livres, en excluant les manuels scolaires. Cela représente une augmentation de 25% depuis les années 1980. En 2005, les dépenses pour les livres étaient estimées entre 85\$ (turner-riggs, 2007) et 147\$ par personne (MPC, 2008).

Ce qui est également intéressant à constater, c'est le comportement des « gros acheteurs » (plus de 12 livres achetés par an) qui représentent plus de 76% de la quantité totale des livres vendus. Ils consacrent plus de 200\$/an pour l'achat de livres mais seulement 1% ont indiqué payer le plein prix pour tous leurs livres. Pour eux, le facteur d'incitation d'achat est avant tout l'auteur (turner-riggs, 2007).

3.1.3 Les acteurs de l'industrie

Tel qu'illustré à la *figure 3.3*, l'industrie canadienne du livre compte de nombreux intermédiaires entre l'auteur du livre et le consommateur. Nous allons décrire chacun des intermédiaires de la chaîne de valeur et les principales compagnies.

Dans le présent chapitre, nous allons uniquement traiter du circuit « traditionnel du livre » et nous traiterons du circuit de la vente en ligne au chapitre suivant. Étant donné que nous analysons le secteur de la vente, nous n'aborderons donc pas les bibliothèques.

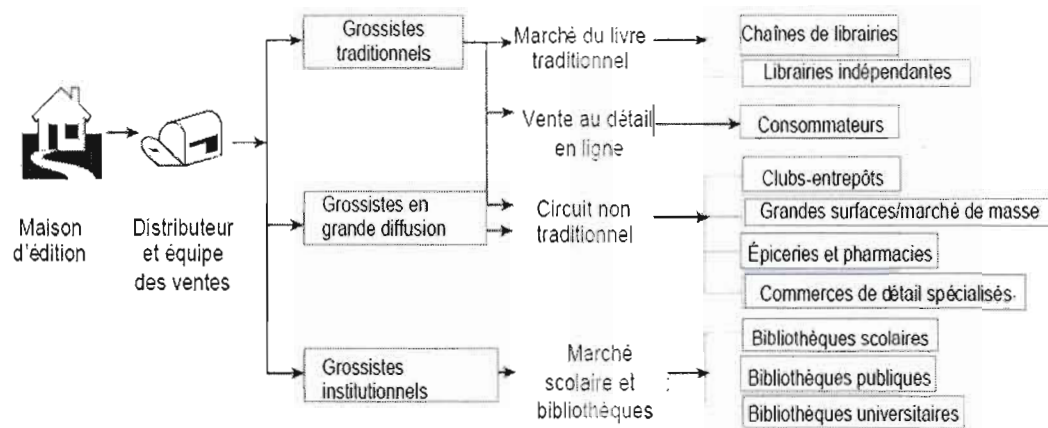


Figure 3.3 Principaux circuits pour la distribution et la vente de livres au Canada.
Source : Turner-Riggs, 2008a

a) Les maisons d'édition

Les éditeurs sont ceux qui acquièrent et préparent les documents à publier. Ceci sous-entend une série de services à valeur ajoutée en ce qui concerne le contenu rédactionnel, la conception du livre et la production. Ils peuvent assurer eux-mêmes la distribution des livres imprimés ou peuvent la confier à un réseau de distribution spécialisé. Tel qu'illustré à la *figure 3.4*, il existe de nombreux avantages à distribuer soi-même ses ouvrages, notamment le contrôle de la vente et la mise en valeur de ses titres. Mais ce qui détermine le comportement des éditeurs est avant tout le coût, notamment les coûts fixes. C'est pour cette raison que seuls les éditeurs à gros budget, dont les ventes sont supérieures à 500 000\$ par an, peuvent prendre en charge la distribution de leurs titres, on les appelle les éditeurs-distributeurs (turner-riggs, 2008a).

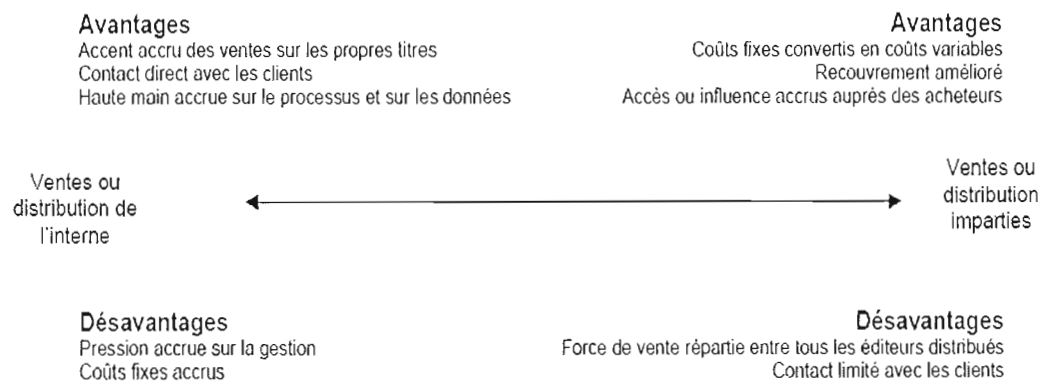


Figure 3.4 Avantages et désavantages de la prise en charge de la distribution pour un éditeur

Source : turner-riggs, 2008a

Les éditeurs distributeurs ont leur propre réseau de distribution et de vente. Ces éditeurs se chargent même de la distribution de titres d'autres éditeurs, car ils ont créé un réseau avec une capacité plus grande que celle nécessaire pour distribuer leur seuls titres. Distribuer les titres des concurrents leur permet non seulement d'augmenter leur volume de ventes mais également leur pouvoir sur le marché. Cette intégration en aval est si payante que les revenus de la distribution permettent à ces éditeurs-distributeurs de financer leur programme d'édition (turner-riggs, 2008a). Citons quelques exemples d'éditeurs-distributeurs : Thomas Allen & Son, HarperCollins, Random House of Canada, Penguin Canada, H.B. Fenn and Company, University of Toronto Press, McGraw-Hill Ryerson, Nimbus Publishing, Harbour Publishing, Heritage House, etc.

Les éditeurs à faible envergure, ou faibles ventes, sont appelés éditeurs indépendants. Ces derniers rencontrent de nombreuses difficultés pour arriver à survivre économiquement. Tout d'abord ils doivent investir dans les frais d'édition d'un livre avant même que celui-ci ne soit vendu et doivent accorder aux librairies un délai de paiement variant entre 90 et 120 jours. Mais là encore, l'éditeur devra se satisfaire de beaucoup moins que le montant de la marchandise qu'il a livré.

Tel qu'illustré au *tableau 3.2*, les invendus représentent environ 25% de la marchandise livrée par les éditeurs, ce qui s'explique par l'importante "sur-quantité" de titres commercialisés (turner-riggs, 2008). En diminuant la marge bénéficiaire du libraire et les frais de distribution, sur un montant de 500 000\$ de ventes livrées, l'éditeur peut s'estimer heureux s'il perçoit 125 000\$, c'est-à-dire à peine 25% du montant initialement prévu.

Tableau 3.2
Sommaire des coûts pour un éditeur

Ventes livrées	500 000 \$
Invendus à 25% des ventes livrées	125 000 \$
Marge du libraire à 40% sur les ventes	150 000 \$
Ventes nettes	225 000 \$
Gestion des commandes à 15% des ventes livrées	75 000 \$
Traitement des invendus à 3% des invendus	3 750 \$
Commissions du distributeur à 10% des ventes nettes	22 500 \$
Coût de vente et coût de distribution	101 250 \$
Bénéfice brut pour l'éditeur	123 750 \$
Pourcentage de marge bénéficiaire sur ventes livrées	25%

Source : turner-riggs, 2008a

Des marges de profit de 25% sur les ventes livrées sont une réalité qui se veut optimiste pour les éditeurs indépendants, en effet de nombreux autres frais se sont ajoutés ces dernières années.

- Frais de transport: Alors que les frais de transport étaient assumés traditionnellement par les détaillants, ce sont les distributeurs qui assument aujourd'hui ces coûts, des coûts qui sont bien évidemment transmis à l'éditeur sous forme de frais additionnels. Ces coûts varient entre 2 et 6% des ventes nettes (turner-riggs, 2008a).

- Frais de sur-stockage : Alors que les distributeurs entreposent les stocks de livres des éditeurs, et cela pour une durée limitée variant entre 6 à 12 mois. Une fois ce délai dépassé, le coût d'entreposage varie entre 0,01 et 0,03\$ par unité (turner-riggs, 2008a).

La *figure 3.5*, offre un exemple de la ventilation des ventes pour 1\$ dépensé par le consommateur. On s'aperçoit que l'éditeur reçoit en réalité à peine 9% de la vente, alors que le distributeur perçoit 25% et le détaillant jusqu'à 48%. Cela s'explique par la manière dont sont fixées les marges de chacun des intermédiaires. Contrairement à d'autres industries, où chacun augmente les prix en fonction de ses coûts et moyennant une marge bénéficiaire, dans l'industrie du livre l'éditeur fixe le prix de vente du livre au consommateur final, c'est ce qu'on appelle le prix de catalogue.

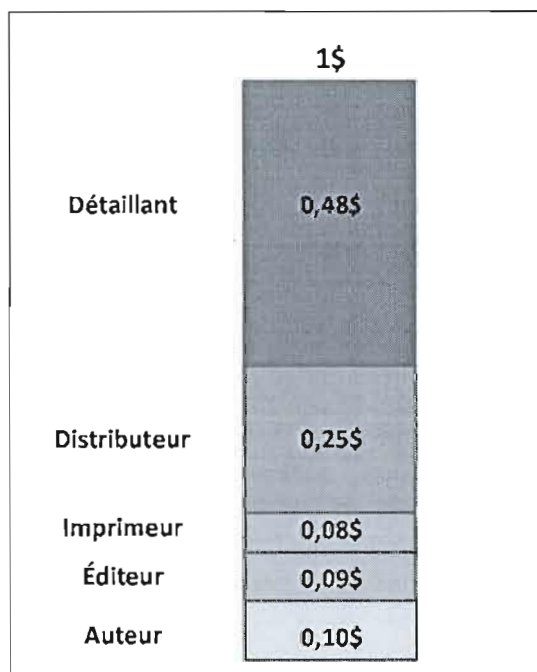


Figure 3.5 Ventilation des ventes pour 1\$ reçu à la caisse d'une librairie.
Source : Adapté de turner-riggs, 2007.

Au Canada les ouvrages anglais à couverture rigide sont vendus entre 29,95 et 34,95\$, les ouvrages à couverture souple entre 19,95 et 22,95\$ et les livres de poche entre 9,95 et 12,95\$. Les ouvrages français sont généralement un peu plus chers que les ouvrages anglais, un ouvrage francophone régulier à couverture souple se vend autour de 23,95\$ et les livres de poche entre 12,95\$ et 13,95\$ (turner-riggs, 2007 et 2008a). Ces prix sont déterminés par la sensibilité des consommateurs au prix, la concurrence des éditeurs étrangers et, bien évidemment, la pression des détaillants.

Une fois le prix catalogue du livre fixé (prix de vente au consommateur), l'éditeur doit ensuite offrir des rabais aux autres acteurs du circuit de distribution. Alors que le rabais était traditionnellement de l'ordre de 40-44% pour les détaillants, il est aujourd'hui aux alentours de 48%. Car les éditeurs n'ont jamais réussi à d'augmenter leurs prix catalogue, étant donné leur faible pouvoir et l'importante concurrence sur le marché. Incapables d'augmenter leurs prix, mais dans l'obligation de satisfaire toujours plus les détaillants, les éditeurs ont sacrifiés 4% de leur marge au profit des détaillants (turner-riggs, 2007).

On dénombrait 330 maisons d'édition au Canada, en 2004, employant près de 8 000 personnes. Sur les 330 éditeurs, 19 étaient de propriété étrangère, mais malgré leur nombre restreint, les éditeurs étrangers réalisaient 59% des ventes de livres sur le marché intérieur (turner-riggs, 2007). Ce qui démontre également une autre difficulté vécues par les éditeurs canadiens, la concurrence étrangère, notamment américaine qui est devenue très intense avec la baisse du dollar américain. Selon *Statistiques Canada* (2004), en 2001, seulement 53% des éditeurs de livres en langue anglaise avaient déclaré réaliser un profit!

À la lumière de la situation précaire des éditeurs indépendants, on réalise l'impact qu'aura la vente d'un livre en format électronique directement au consommateur

et/ou à une librairie numérique, tel le site Amazon.com ou l'application *iBook* d'Apple. Pas de frais de stockage, pas de retour, pas de coût d'impression.

b) Les distributeurs

Les distributeurs peuvent être classés en deux catégories : les distributeurs traditionnels et les grossistes.

Les distributeurs traditionnels

Les distributeurs ne publient pas d'ouvrages, ils offrent simplement le service de livraison à leurs clients éditeurs afin de rendre accessible les titres édités aux détaillants. Les distributeurs offrent des services à forte valeur ajoutée au sein de la chaîne de valeur de l'industrie, voici quelques-unes des tâches qui leur incombent :

- Gestion des commandes : ce service inclut toutes les tâches qui relèvent de la gestion des titres, à savoir l'entreposage des livres de l'éditeur, le traitement des commandes en provenance des détaillants, l'exécution des commandes (emballage, livraison), la gestion des stocks des clients-éditeurs mais également des autres clients tels les détaillants et finalement la facturation et le recouvrement.
- Marketing : le distributeur s'occupe également de la publicité pour les éditeurs, cela comprend les catalogues des produits qu'ils vendent, mais également la représentation des éditeurs aux différents salons commerciaux. Les frais de marketing sont souvent des budgets à frais partagés, entre l'éditeur et le distributeur.

- Autres services : le distributeur se doit de gérer de plus en plus les stocks excédentaires des éditeurs. Ils réalisent également toutes les tâches reliés à l'étiquetage, la promotion et la livraison d'exemplaires « pré-tirages » auprès des détaillants.

Les principaux distributeurs au Canada sont *Raincoast Books* (le plus important distributeur au pays), *Publishers Group Canada*, *Simon&Schuster Canada*, *Fraser Direct/Jaguar Book Group*, *Georgetown Terminal Warehouse*, *Quebecor* au Québec, etc. Ces distributeurs s'occupent principalement de la lecture générale, les distributeurs de matériel scolaire sont, principalement, *ABC Art Books* et *Fernwood Books*.

Les grossistes

Les grossistes se distinguent des distributeurs dans la mesure où ils n'emploient pas de représentants. Leur approche de vente est donc principalement passive et non proactive, ils attendent les commandes des détaillants et regroupent les commandes des bibliothèques et des acheteurs institutionnels. En général les grossistes desservent principalement les détaillants de livre non traditionnels et les librairies indépendantes.

L'accent que les grossistes mettent sur les détaillants indépendants fait ressortir un autre aspect d'ordre pratique de la distribution du livre au Canada. La plupart des distributeurs regroupent les commandes selon deux critères : en fonction d'une quantité minimum ou en fonction de la destination géographique (livrant vers une région donnée des jours déterminés de la semaine). Les grossistes jouent donc un rôle clé en réapprovisionnant les petits détaillants dont les commandes sont plus petites que la quantité minimum et les petits détaillants qui ne peuvent pas attendre la prochaine date d'expédition des distributeurs. (turner-riggs, 2008a)

On compte aujourd'hui deux grossistes importants au Canada, *BookExpress* et *North 49 books*. Ils détiennent chacun entre 3 000 et 4 000 titres en stock. Ces livres sont souvent difficiles à trouver, c'est-à-dire des ouvrages en demande mais en quantités limitées ce qui signifie que les détaillants pourraient avoir du mal à s'en procurer auprès des distributeurs traditionnels. Au Canada, la part relative pour le commerce de gros est estimé à moins de 10% du marché, alors qu'aux États-Unis, où d'importants joueurs tel que Ingram sont présents, la part de marché des grossistes est d'environ 25% (turner-riggs, 2008a).

Au Québec, pour la période 2006-2007, les distributeurs de livres ont eu des revenus de 260 millions \$CAN, ce qui représente une augmentation de 23% face à la période 2004-2005. Alors que leurs coûts n'ont augmenté que de 17% pour la même période. La marge nette des distributeurs québécois était de 1,4% en 2005, alors qu'elle a atteint 5,8% en 2007 (Institut de la Statistique Québec, 2010) ! Cela s'explique par l'importante concentration qui existe dans la distribution de livres, en 2006, les trois principaux distributeurs au Québec (dont Quebecor et Transcontinental) détenaient près de 80% des ventes (contre 70% en 2003). Les 10 principaux distributeurs de la province détiennent désormais 97% des ventes (Edinova, 2008). Avec un tel pouvoir, les distributeurs n'ont pas hésité à transférer les frais aux éditeurs, tel que nous l'avons mentionné précédemment.

Mais pour combien de temps encore les distributeurs pourront encore profiter de leur position de force face aux éditeurs? On prend conscience que la distribution numérique des livres, ne nécessitant aucune transaction physique, aura un impact considérable sur les distributeurs. Néanmoins, tel que l'on expliquera ultérieurement, ces derniers ne sont pas condamnés à périr à long terme, à condition d'offrir des services adaptés à la nouvelle réalité de l'édition.

c) Les détaillants

Nous avons souhaités traiter des principaux détaillants de livres *brick and mortar* (ayant pignon sur rue) au Canada, à savoir les grandes chaînes de librairies, tout en mettant l'emphase sur le marché québécois. Dès lors nous avons répertorié trois détaillants majeurs : Indigo Books and Music, Renaud Bray et Archambault.

Indigo Books and Music Inc.

Au Canada, le plus important détaillant de livres est sans aucun doute la chaîne *Indigo Books and Music Inc.* Fondée en 1996, la compagnie a connu une importante expansion en 2001, grâce à sa fusion avec les librairies *Chapters*. Indigo Books emploie aujourd'hui plus de 6 500 personnes et compte 249 magasins à travers le Canada, dont 96 super magasins (100 000 ouvrages) sous les bannières *Indigo*, *Chapters* et *World's Biggest Bookstore*, 151 petits magasins (20 000 ouvrages) sous les bannières *Coles*, *Indigo*, *Indigospirit*, *Smithbooks* et *The Book Company*, ainsi que deux nouveaux concept de magasins écologiques sous la bannière *Pistachio*. Indigo Books a également deux sites de ventes en ligne, chapters.indigo.ca et shortcovers.com. (Indigo, 2010).

Tel qu'indiqué au *tableau 3.3*, la compagnie Indigo a eu un chiffre d'affaires de \$940,4 millions en 2009, ce qui représente une augmentation de 1,9% des ventes par rapport à 2008. Néanmoins il est surprenant de constater que les ventes des magasins ont connu une croissance de 2,4 à 4,1% alors que les ventes en ligne ont diminué de 6,1%! Cette baisse est due, selon le rapport annuel de la compagnie, à la maturité de la vente en ligne, à la baisse des prix des livres et au choix de la compagnie d'éliminer certains produits (Indigo, 2010).

Tableau 3.3
Ventes du détaillant Indigo, 2008-2009

(millions of dollars)	FY09	FY08	% increase	Comparable store sales % increase
Superstores	634.7	620.0	2.4	2.4
Small format stores	166.2	159.7	4.1	4.3
Online (including store kiosks)	95.2	101.4	(6.1)	N/A
Other	44.3	41.8	6.0	N/A
	940.4	922.9	1.9	2.8

Source : Indigo, 2010

Alors que les ventes ont augmenté de près de 2%, principalement grâce à la vente de jouets, de cadeaux et de papeterie, le bénéfice net de la compagnie a connu une baisse de près de 42%, passant de \$52,81 millions à \$30,65 millions. Cela s'explique par une importante augmentation des coûts opérationnels, dû à l'ouverture de nouveaux magasins mais également aux coûts de distribution qui ne cessent d'augmenter avec un volume de titres toujours plus important (Indigo, 2010).

Afin de rattraper son retard dans la vente de livres électroniques, en décembre 2009, Indigo a investi 5 millions \$CAN pour un site offrant des livres numériques, www.kobobooks.com (Indigo, 2010). Kobo Inc. est une compagnie qui est née d'un partenariat stratégique entre Indigo et un autre détaillant de poids, Borders Group Inc. Nous traiterons du marché des livres électroniques ultérieurement, mais il est intéressant de constater que l'arrivée de cette nouvelle technologie, qui risque de substituer le livre physique à long terme, force les concurrents d'aujourd'hui à devenir les partenaires de demain.

Renaud -Bray

Renaud-Bray est la plus importante chaîne de librairie francophone en Amérique du nord et le leader du marché québécois, avec 25 librairies dans la belle province. Étant donné que l'entreprise est à capital privé, il n'est pas possible de connaître ses revenus exacts. Mais nous savons qu'en 2006 les ventes de livres au Québec représentaient \$469 millions, manuels scolaires exclus, dont 43,8% (\$205 millions) sont détenus par les chaînes comme Renaud-Bray, Archambault et Indigo-Chapters (MPC, 2008). Étant donné que Renaud-Bray détient le plus de librairies au Québec, nous pouvons estimer des ventes avoisinant les \$100 millions, pour l'année 2006. Ce qui est confirmé par les prévisions de \$110 millions faites par les analystes (Cloutier, 2010).

Bien que les ventes par internet ne représentent que 2% du chiffre d'affaire de l'entreprise, Renaud-Bray souhaite s'attaquer avec force au commerce numérique. L'entreprise vient d'investir près de \$1,5 millions dans un tout nouveau centre de distribution afin d'augmenter son catalogue sur internet, avec près de 150 000 titres en inventaire immédiat (le double de leur librairies) et près de 600 000 titres en catalogue (Vallières, 2010). L'objectif ultime est d'atteindre des ventes sur internet atteignant 10% de son chiffre d'affaires (Fournier, 2009).

Renaud-Bray cherche également à joindre les consommateurs en dehors de leurs librairies en ouvrant trois points de ventes dans des épiceries IGA.

Archambault

Le Groupe Archambault est le deuxième détaillant de livres au Québec, avec 15 magasins, mais également le plus important disquaire dans la province. Depuis 1995, le Groupe Archambault appartient une l'un des plus importants conglomérats

de médias au Canada, Quebecor Inc. Le rapport annuel de Quebecor nous permet de connaître les revenus des différents secteurs d'exploitation. Le secteur « Loisirs et divertissements » a eu des revenus de 307,8 millions \$CAN en 2009, soit une augmentation de 2% par rapport à 2008. Le secteur loisirs et divertissement de Quebecor comprend le Groupe Archambault, ses librairies, ses sites de ventes en ligne et la librairie Paragraphe. Mais Quebecor détient également 13 maisons d'édition de livres, dont Éditions CEC et Groupe Sogides, ainsi que d'importants distributeurs québécois, tel Messageries A.D.P. (Quebecor, 2010). Bien qu'il soit impossible de connaître les revenus exacts du Groupe Archambault, on sait que les revenus du groupe ont connu une augmentation de 2,2% en 2009, par rapport à 2008. Alors que les ventes de livres au détail ont connu une hausse de 0,4%, le secteur de l'édition et de la distribution de livres a connu une hausse de 6,8%. Principalement dû à l'augmentation des prix des manuels scolaires. Les produits de musique quant à eux ont connu une augmentation de 2,7% et les ventes de production de musique et de spectacles ont augmenté de 35,9% en 2009 (Quebecor, 2010).

Grâce à une telle intégration verticale par Quebecor Inc., le Groupe Archambault détient un avantage compétitif important sur les librairies indépendantes. Non seulement les librairies Archambault ont un poids de négociation grâce à leur nombre, mais elles peuvent obtenir des prix compétitifs de la part des éditeurs et des distributeurs faisant partie du même groupe. Néanmoins, s'intégrer verticalement est toujours un pari risqué et Indigo l'a appris à ses dépens après avoir essayé et échoué en créant sa propre maison de distribution, Pegasus.

En août 2009, le Groupe Archambault a lancé son propre site de téléchargement de livres électroniques, Jelis.ca, avec près de 20 000 titres à télécharger (QMI, 2009). Ce site est en collaboration avec Sony Canada, qui fournit les *eReaders* pour la lecture des livres.

3.2 L'industrie U.S du livre

3.2.1 Les chiffres clés

Le marché U.S du livre a généré un revenu annuel de 25,7 milliards \$US en 2008, avec une croissance de 2,9% depuis 2004. Le marché U.S représente le deuxième marché mondial en importance, avec une part de marché de 25,9%, derrière l'Europe avec 47,8% (Datamonitor, 2009).

On anticipe que le marché U.S du livre aura atteint un revenu annuel de 27,5 milliards \$US d'ici 2013, ce qui représente une augmentation annuelle de 1,4% (Datamonitor, 2009). Comparativement au marché européen et asiatique qui enregistreront une augmentation de 1,8% et 1,6% respectivement. La *figure 3.6* illustre l'évolution du chiffre d'affaires. Il est important de signaler que la vente des livres électroniques n'est pas comptabilisée.

3.2.2 Le paysage compétitif

Les ventes se diluent principalement entre les librairies (sont également comptabilisées les ventes en ligne de livres physiques, tel qu'Amazon.com) qui représentent 53,4%, les magasins généraux et à rabais (tel Wal-Mart) qui représentent 22% et les supermarchés qui représentent 13,6% (tel qu'illustré à la *figure 3.7*). On observe une part de plus en plus importante détenue par les détaillants de marchandise générale, les magasins d'escompte et les supermarchés, alors qu'ils ne représentaient que 20% du marché en 1996 (Burger, 2001), ils en détiennent 36% en 2008 (Datamonitor, 2009).

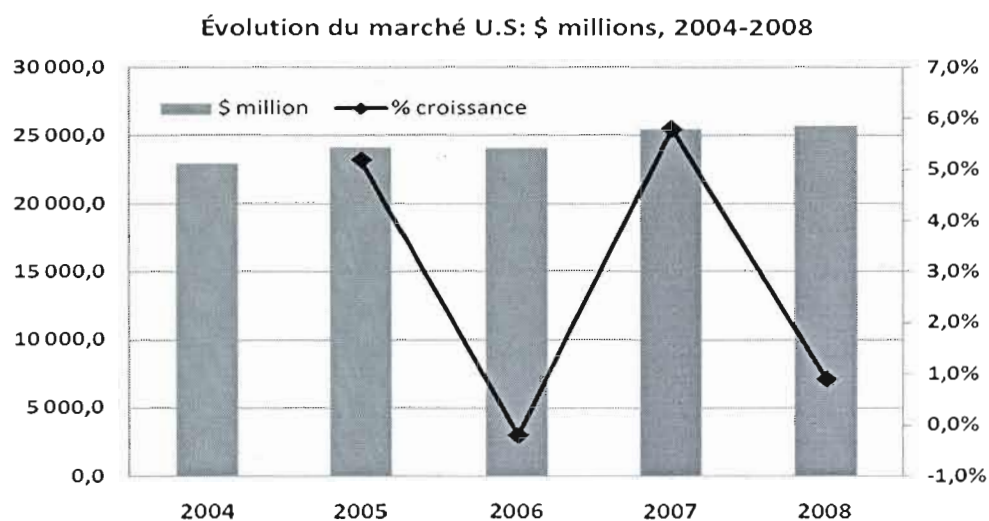


Figure 3.6 Évolution du marché U.S du livre
Source : Adapté de Datamonitor, 2009

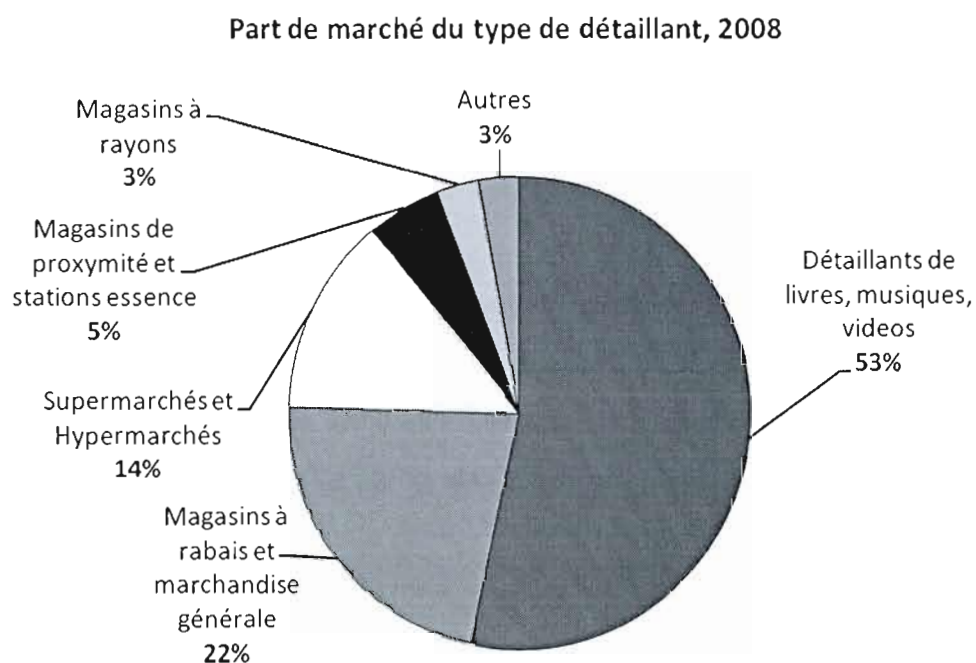


Figure 3.7 Les ventes de livres en fonction du type de détaillant, % du marché U.S, 2008
Source : Datamonitor, 2009

Aux États-Unis, les détaillants du marché de masse, les détaillants spécialisés et les détaillants d'épicerie comptent parmi les circuits de distribution de livres qui connaissent la plus forte croissance. « Les ventes des magasins non traditionnels ont augmenté de 50% de 2002 à 2006 et ont dépassé les ventes totales des librairies en ligne » (turner-riggs, 2008).

Tout comme au Canada, on assiste aux États-Unis à une offre qui est beaucoup plus importante que la demande. Selon la compagnie Nielsen, en 2004 déjà, 1,15 millions d'ouvrages, représentant 93% des ISBN répertoriés, ont engendré moins de 1 000 unités de vente. Les 7% restants de titres (ou ISBN), représentant 90 000 ouvrages, ont générés 87% des ventes et ont engendré entre 5000 et 50 000 exemplaires vendus durant l'année (turner-riggs, 2007). Alors que la majorité des ouvrages ont des ventes très faibles, cela n'empêche par l'augmentation des publications qui ont eu une croissance de plus de 3% en 2006, alors que les ventes des unités vendues n'ont augmenté que de 0,4% pour la même période (Research and Markets, 2008).

Selon un sondage réalisé en 2009 par la compagnie Bowker, auprès de 36 000 acheteurs de livres, seulement 45% des américains de plus de 13 ans lisent des livres. La moyenne d'âge du lecteur est de 44 ans et 58% des lecteurs sont des lectrices. Le temps passé à lire des livres est de 5,2 heures par semaine, en moyenne, alors que 13,1 heures sont passées à regarder la télévision et 15,3 heures à surfer sur le net (Bowker, 2009).

Tel qu'illustré à la *figure 3.8*, ce sont les personnes âgées de plus de 32 ans qui achètent la majorité des livres (67%). Les baby boomers représentent la catégorie d'âge qui achète le plus, avec 35% (Bawker, 2009). Cette tendance devrait s'intensifier dans les dix prochaines années, si on prend en considération la démographie de la population (voir *figure 3.9*), où les personnes de plus de 50 ans représenteront plus de 34% de la population aux États-Unis.

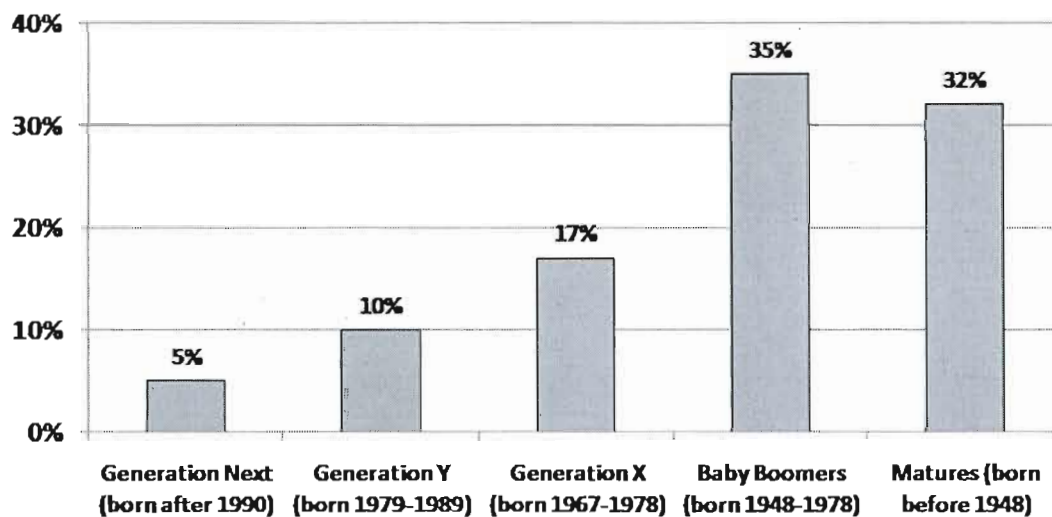


Figure 3.8 Achats de livres par génération.

Source : Adapté de Bawker 2009

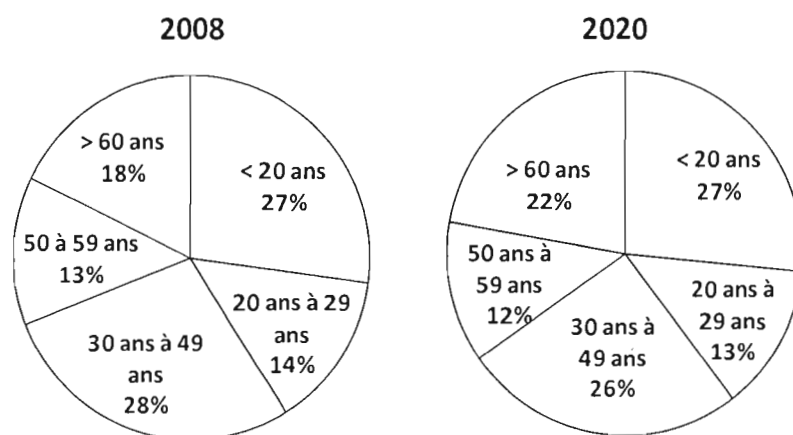


Figure 3.9 Répartition de la population par groupe d'âge aux USA

Source : U.S. Census Bureau, 2010

Le comportement d'achat est également différent pour chaque catégorie d'âge, tel qu'illustré à la *figure 3.10*. Les 13-29 ans préfèrent majoritairement acheter des livres dans les chaînes de librairies (41%), alors que les 30-54 ans préfèrent effectuer leurs achats en ligne (22%), ce qui peut s'expliquer par la recherche d'un meilleur prix.

Pour le premier semestre de 2009, le coût d'achat moyen par livre était de 10,08\$ (Bawker, 2009). Ce qui est surprenant, c'est que c'est chez les larges détaillants de livres, tel Barnes and Noble, et les sites de vente en ligne, tel Amazon.com, que les dépenses moyennes par livre sont les plus importantes, 12,71\$ et 11,92\$, tel qu'illustré à la *figure 3.11*). C'est chez les libraires indépendants et les foires de livres que les dépenses par livre sont les plus faibles, 6,68\$ et 6,89\$. Il est également intéressant de constater que 31% des achats sont non planifiés, donc impulsifs et que 28% sont des achats planifiés mais non pour le titre acheté (Bawker, 2009).

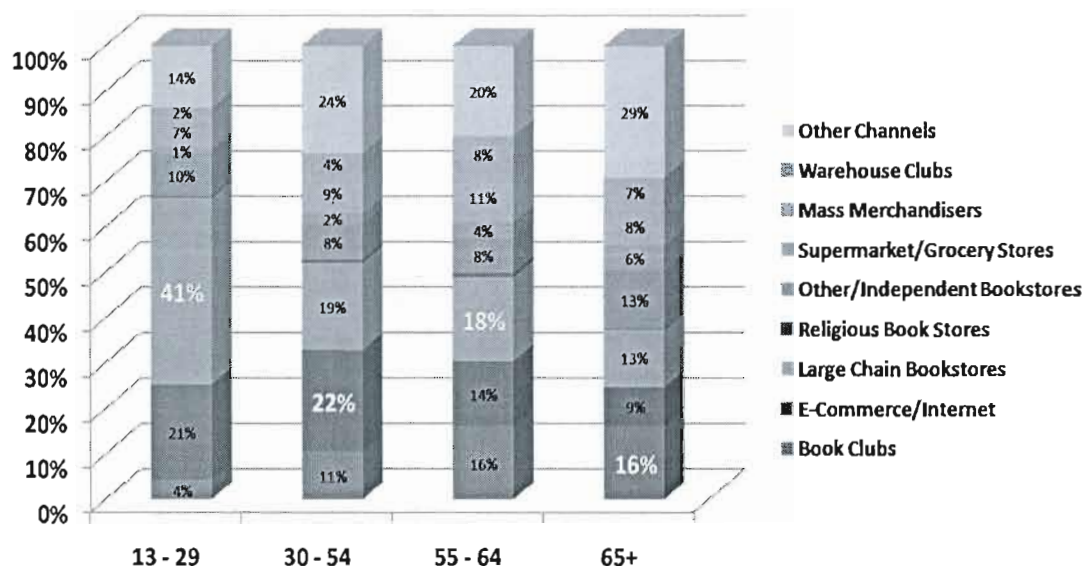


Figure 3.10 Habitudes d'achats par groupe d'âge et par type de détaillant.

Source : Bawker, 2009

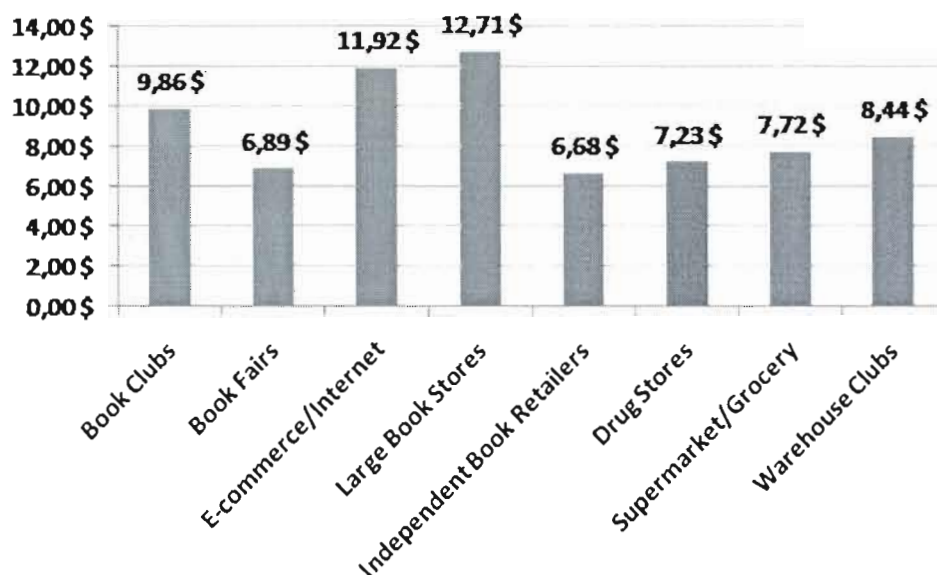


Figure 3.11 Dépense moyenne par livre, par catégorie de détaillant.

Source : Adapté de Bawker, 2009

3.2.3 Les acteurs de l'industrie

La chaîne de valeur de l'industrie U.S. du livre est identique à celle qui existe au Canada, trois intermédiaires principaux sont présents, à savoir les éditeurs/grossistes, les distributeurs et les détaillants.

a) Les éditeurs

Le BISG (Book Industry Study Group) a identifié 411 000 nouveaux titres édités aux États-Unis en 2007 (Healy, 2008). Tel qu'illustré à la *figure 3.12*, la majorité des titres édités concernent la catégorie adulte (26%) et la catégorie professionnelle (25%). Les titres s'adressant à de jeunes lecteurs représentent 10% du marché. Le marché de l'éducation est également intéressant, car il représente 27% des titres

édités. Les ouvrages destinés aux collégiens représentent 13%, autant que pour l'école secondaire, alors que les ouvrages universitaires ne représentent que 1%.

En 2008, la compagnie américaine de recherche Bowker a répertorié 102 634 éditeurs actifs aux États-Unis (voir *figure 3.13*). 78% d'entre eux réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 50 000 \$US. Seulement 186 éditeurs ont des revenus supérieurs à 50 millions \$US (BISG, 2008).

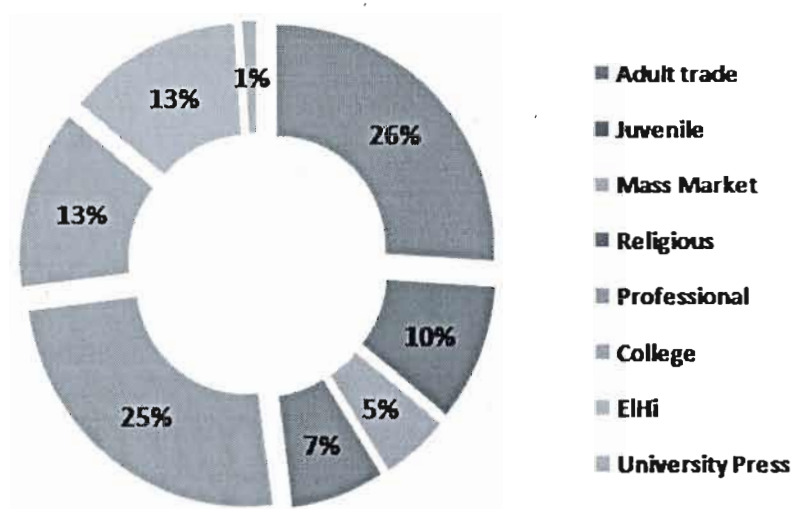


Figure 3.12. Part de marché de l'édition US, en 2007, par catégorie d'intérêt.
Source : Adapté de Healy, 2008

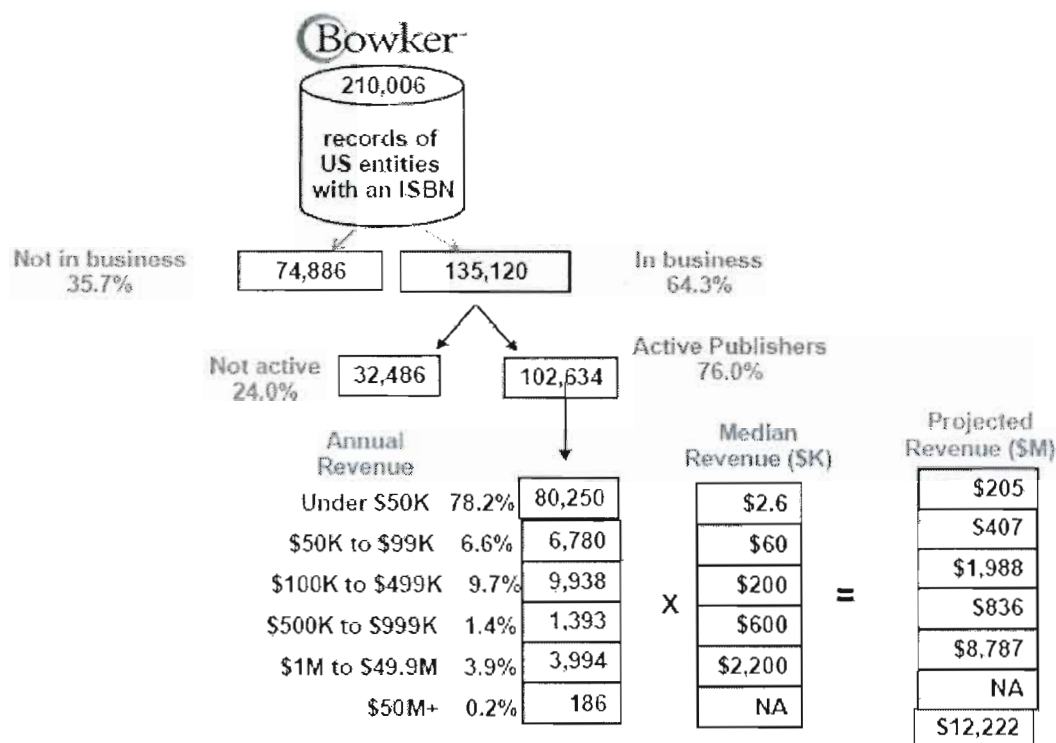


Figure 3.13 Part de marché des éditeurs aux États-Unis

Source : BISG, 2008

Les éditeurs ayant un revenu inférieur à 50 000 \$US sont principalement des éditeurs indépendants (45,2%) mais également des compagnies d'autoédition (43,6%). L'autoédition est devenue un marché à très forte croissance (+16% entre 2006 et 2007), principalement dû au segment qui est desservi par ces éditeurs (BISG, 2008). Contrairement aux éditeurs traditionnels, les clients de compagnies d'autoédition ne sont pas les librairies mais les auteurs. Tout le monde peut aujourd'hui écrire et éditer son propre livre, il suffit de cela d'employer une maison d'autoédition et de financer soi-même l'édition, l'impression et les coûts de marketing. On comprend donc pourquoi de plus en plus de firmes se lancent dans le monde de l'autoédition car il existe de faibles barrières à l'entrée (il suffit d'avoir un bureau et d'employer un graphiste) et les auteurs sont prêts à payer les frais d'édition du livre avant même que ce dernier soit vendu. Mais ce qui a considérablement réduit les barrières à l'entrée dans le secteur de l'édition, c'est la

baisse du plus important coût fixe, l'impression. Grâce à la technologie de l'impression numérique et la gestion de stock en temps réel (rendue possible grâce à l'information numérique), il s'est créé ce qu'on appelle *l'impression à la demande* (Print On Demand ou POD). Contrairement à l'impression traditionnelle où l'éditeur doit imprimer des milliers d'exemplaires, en espérant que les prévisions de ventes soient correctes, l'impression à la demande permet d'imprimer un livre à chaque fois qu'un détaillant l'achète. Tel qu'illustré à la *figure 3.14*, la chaîne d'approvisionnement, ou plutôt de commande, d'une compagnie de POD, tel que Lightning Source (une filiale du groupe Ingram), fonctionne à contre courant.



Figure 3.14 Chaîne d'approvisionnement de Lightning Source
Source : Lightning Source, 2010a

Une fois que l'éditeur soumet un livre à Lightning Source, ce dernier l'ajoute dans sa base de données qui est envoyée aux distributeurs de l'industrie, tel qu'Ingram ou Baker&Taylor. Le distributeur, à son tour, soumet le livre à ses clients détaillants. Les détaillants ont deux choix, soit ils commandent un nombre limité de livres à Ingram afin de fournir leur magasin, soit ils peuvent attendre qu'un consommateur commande le livre (ce qu'Amazon fait). Une fois que le détaillant commande le livre à Ingram, ce dernier transmet l'ordre de production à Lightning Source (Lightning Source, 2010a). Avant même que le livre ne soit imprimé, l'éditeur reçoit le montant prévu (prix catalogue – rabais détaillant – rabais distributeur – coût d'impression). Lightning imprime et livre l'ouvrage au distributeur en moins de 12 heures (Lightning Source, 2010b). En résumé l'éditeur ne doit plus payer les coûts d'impression avant de vendre son livre mais perçoit les bénéfices de la vente avant même que le livre ne soit imprimé! Cela permet d'avoir un circuit de distribution plus efficient, sans stockage et invendus, mais cela diminue les barrières à l'entrée, augmente l'offre du nombre d'ouvrages et on se retrouve dans une industrie où les revenus médians (figure 3.13), pour 78% des éditeurs, sont à peine de 2 600\$US par an (BISG, 2008).

Lightning Source compte plus de 500 000 titres dans sa base de données et reçoit à chaque jour 500 nouveaux titres. La compagnie reçoit 27 000 commandes d'impression et imprime 50 000 livres par jour, ce qui représente moins de 2 livres par titre en moyenne (Lightning Source, 2010a).

Il est également pertinent de mentionner que les éditeurs ayant un revenu inférieur à 50 000 \$US utilisent à 89% l'internet comme outil de marketing et de vente (BISC, 2008). On comprend que l'arrivée de livres électroniques va représenter un important débouché pour les petits éditeurs et abaissera encore plus les barrières à l'entrée dans le monde de l'édition, aussi bien au Canada qu'aux États-Unis.

En ce qui concerne les éditeurs dits importants, les trois principaux sont *Pearson Plc*, *Bertelsmann AG* et *Hachette Book Group*.

Pearson Plc, dont le siège est à Londres, est une société de média présente dans plus de 60 pays et employant près de 37 000 personnes. La compagnie est présente dans trois segments de l'édition : l'éducation avec la maison d'édition *Pearson*, les affaires avec des journaux tels que le *Financial Times* et les livres généraux avec des maisons d'édition telles que *Penguin Group*.

En 2008, les revenus du groupe Pearson ont été de 8,8 milliards \$US, ce qui représente une croissance de plus de 15% par rapport à 2007. Néanmoins sa marge bénéficiaire est passée de 16,9% en 2005 à 6,7% en 2008 (Datamonitor, 2009). Une baisse qui est expliquée par un marché de l'édition qui est arrivé à maturité, ajouter à cela la baisse des ventes dans le secteur des journaux.

Bertelsmann, dont le siège est à Gütersloh, est une société de média employant plus de 100 000 employés à travers le monde, dans des secteurs d'activité tels que la télédiffusion, l'impression et l'édition. La maison d'édition de la compagnie, Random House, publie plus de 11 000 nouveaux titres par an et cela dans 16 pays, vend plus de 500 000 livres annuellement et détient un portefeuille impressionnant d'auteurs à succès, tel que Dan Brown ou John Grisham. (Bertelsmann, 2010).

En 2008, les revenus de Bertelsmann ont été de 23,58 milliards \$US, soit une baisse de 1% par rapport à 2007. Plus préoccupant, la marge bénéficiaire de l'entreprise est passée de 12% en 2006 à moins de 2% en 2008 (Datamonitor, 2008). Pour la même période, Random House a eu des revenus de 1,721 milliards d'euros (2,12 milliards \$US), une baisse de 7% par rapport à 2007.

Hachette Book Group est une filiale de Hachette Livre, elle-même une filiale du conglomérat Lagardère, dont le siège est à Paris. Hachette Book Group est devenu un acteur important de l'édition aux États-Unis après avoir acquis Time Warner Book Group en 2006. Hachette U.S est un éditeur comptant 10 maisons d'édition mais

c'est également un distributeur important pour d'autres éditeurs, dont Chronicle Books, Arcade, Octopus Media, Guinness World Records, Marvel, etc. (Hachette Book Group, 2010).

Hachette Livre compte plus de 7 600 employés à travers le monde et a eu, en 2008, un chiffre d'affaires annuel de 2,159 milliards d'euros (2,663 milliards \$US), une croissance de 1,4% par rapport à 2007. La filiale américaine représente 20% du chiffre d'affaire du groupe, soit un chiffre d'affaires de 533 millions \$US (Hachette Livre, 2010).

À la différence du marché Canadien, on s'aperçoit qu'il existe un nombre important d'éditeurs visant le marché de l'autoédition aux États-Unis. On constate également qu'il existe d'importants éditeurs, ceux-là mêmes qui détiennent près de 60% du marché de l'édition au Canada (turner-riggs, 2007). Néanmoins, le paysage compétitif reste le même avec des revenus extrêmement modestes pour la majorité des éditeurs.

b) Les distributeurs

Les principaux distributeurs aux États-Unis sont *Ingram Book Group*, *Baker&Taylor* et *Barnes and Noble*, ce dernier étant également un détaillant majeur de livres.

Ingram Book Group distribue plus de 2,6 millions de titres par an, pour le compte de 25 000 éditeurs et dessert plus 71 000 détaillants, à travers 100 pays dans le monde (Ingram, 2009). Tel que nous l'avons mentionné, Ingram est un distributeur qui s'est intégré verticalement en amont pour prendre en charge l'impression, avec sa filiale Lightning Source. La compagnie compte 10 différents distributeurs afin de desservir des segments de détaillants différents.

Nous traiterons de la compagnie Barnes and Noble ultérieurement dans ce mémoire.

c) Les détaillants

Tel que nous l'avons indiqué précédemment, le secteur du détail est marqué par une concentration du marché où les trois principaux détaillants, Barnes and Noble, Borders Group Inc et Amazon, détiennent 46% du marché (Trachtenberg, 2010a). Sachant que les détaillants traditionnels de livres détiennent seulement 53% du marché, au profit de détaillants non traditionnels tel Wal-Mart, cela signifie que Barnes and Noble, Borders et Amazon.com détiennent 86,8% de la part de marché des librairies traditionnelles.

La tendance la plus surprenante dans l'industrie, et qui nous concerne particulièrement dans ce mémoire, c'est la part de marché détenue par la vente en ligne. En 2009, Amazon a dépassé Barnes & Noble en part de marché, 19% vs 18% (voir *figure 3.15*). Ce qui signifie qu'une compagnie qui a un seul site électronique a une part de marché plus importante qu'une compagnie qui dispose de près de 800 points de vente.

On peut également remarquer sur la *figure 3.15*, que Borders, qui dispose également de près de 800 magasins, voit sa part de marché chuter de 15% en 2001 à 10% en 2009. Alors qu'Amazon passe d'une part de marché de 5% en 2000 à 19% en 2009. Une autre tendance, c'est la part toujours plus importante détenue par les détaillants non traditionnels de livres, tels Wal-Mart et Costco, qui détiennent 47% du marché (Datamonitor, 2009).

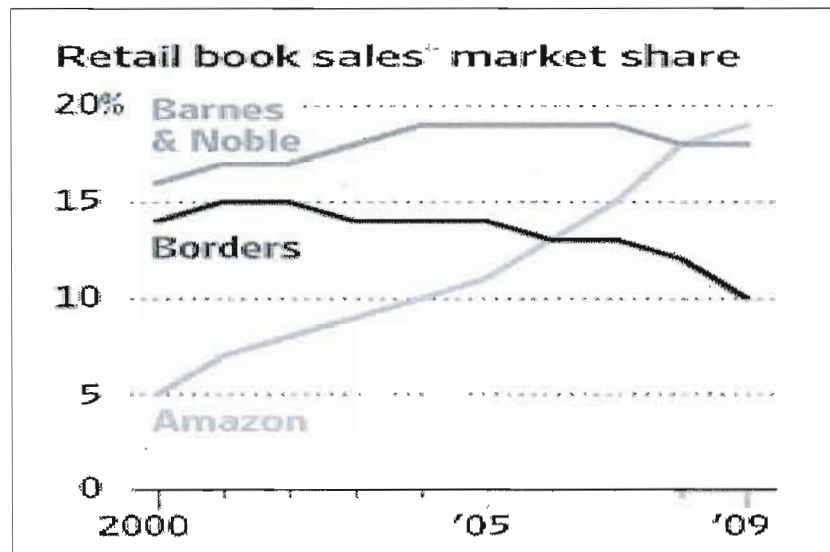


Figure 3.15 Parts de marché des trois principaux distributeurs de livres aux États-Unis.

Source : Trachtenberg, 2010a

Ce qui est réellement marquant, c'est la différence entre la performance financière des différents détaillants de livres physiques aux États-Unis. Tel qu'illustré au *tableau 3.4*, les détaillants *brick and mortar* (avec pignon sur rue) font pâle figure auprès du détaillant en ligne Amazon. Comme nous le décrirons ultérieurement, au chapitre 5, Amazon est devenu bien plus qu'une librairie virtuelle, c'est un supermarché virtuel, il bénéficie dès lors d'une envergure de produits qui lui procure des ventes supplémentaires et une configuration de coûts dont les autres ne bénéficient pas.

Tableau 3.4

Comparaison financière des principaux détaillants
de livres physiques aux États-Unis

	Borders	Barnes&Noble	Books A Million	Amazon
Ventes (millions\$)	2 791	5 122	508	24 509
Cap. Boursière (millions\$)	93,5	900	107	75 700
ROS	-2,68%	1,68%	2,79%	3,94%
AT	5,62	3,38	3,85	3,80
ROA	-15,06%	5,68%	10,75%	14,99%
ROE	-69,75%	9,23%	12%	17,88%

Sources : Rapports financiers de Borders (2010), Barnes&Noble (2010), Books A Million (2010), Amazon (2010) et Yahoo! Finance (2010a).

Tel qu'on peut le constater au *tableau 3.4*, les revenus d'Amazon sont non seulement beaucoup plus importants que ses concurrents, mais ses ratios financiers sont également révélateurs. Sa marge économique sur les ventes (ROS) est 3,94%, alors que celle de Borders est de -2,68%. La faible marge économique de Borders explique sa rotation des actifs économiques (AT) qui est très élevée, 5,62.

Le rendement sur capitaux propres (ROE) d'Amazon est également le plus élevé de l'industrie, 17,88%, performance qui se confirme par une capitalisation boursière de plus de \$75 milliards, soit près de 75 fois la capitalisation boursière des trois principaux détaillants *brick and mortar* !

Nous traiterons des informations financières d'Amazon plus en détail au chapitre 5. Voici une description plus exhaustive des trois plus importants *brick and mortar*, à savoir *Barnes & Noble*, *Borders Group* et *Books A Million*.

Barnes and Noble

Barnes&Noble est la plus grande chaîne de librairie aux États-Unis. En 2009, la chaîne opérait près de 778 magasins, dont 726 sous la bannière *Barnes & Noble* et 52 sous la bannière *B. Dalton Bookseller*. La compagnie dispose également d'un site de vente en ligne, barnesandnoble.com, et détient une maison d'édition, *Sterling Publishing Co.*, qui édite plus de 5 000 titres annuellement. Employant près de 37 000 personnes et gérant plus de 18,7 millions de pieds carrés, les ventes de la compagnie ont été de 5,122 milliards \$US pour l'exercice 2008, soit une baisse de près de 3,1% par rapport à l'année précédente. Pour la même période, le bénéfice net a connu une baisse dramatique de 45% (Barnes&Noble, 2009).

Les librairies Barnes & Noble ont généralement entre 10 000 et 60 000 pieds carrés, et proposent aux clients entre 60 000 et 200 000 titres, alors que les librairies B. Dalton Bookseller ont un espace de vente compris entre 2 000 et 6 000 pieds carrés et proposent un maximum de 60 000 titres. Les librairies Barnes & Noble ont réalisées de ventes de 4,525 milliards \$US, soit 88% des revenus de la compagnie. En 2008, le site web de la compagnie, barnesandnoble.com, a génère plus de 365 millions de visites et a réalisé des ventes de plus de 466 millions \$US, soit un peu plus de 9% des revenus de la compagnie (Barnes&Noble, 2009). On constate que l'Internet devient un plateforme de distribution de plus en plus importante pour les détaillants physiques.

Barnes & Noble a été très lent à offrir des livres électroniques et un eReader à ses clients. Alors qu'Amazon a lancé sa plateforme de livres électroniques et son Kindle en 2007, ce n'est que depuis 2009 que le site web de la compagnie, barnesandnoble.com, offre des eBooks, près de 1 million de titres. Et c'est en 2010 que B&N a lancé son propre eReader, le *nook*.

Tel qu'illustré sur la *figure 3.16*, le système stratégique de Barnes&Noble démontre une offre de produits très diversifiée. Tel que nous l'avons déjà mentionné, la baisse des ventes de livres a forcé le détaillant d'élargir son offre de produits. Musique, films logiciels informatiques, papèterie, cadeaux et jeux sont offerts aux clients, dans des espaces où il est possible de prendre un café. La force de B&N repose sur ses nombreux points de vente mais surtout sur ses compétences, tel que son expérience de la vente au détail.

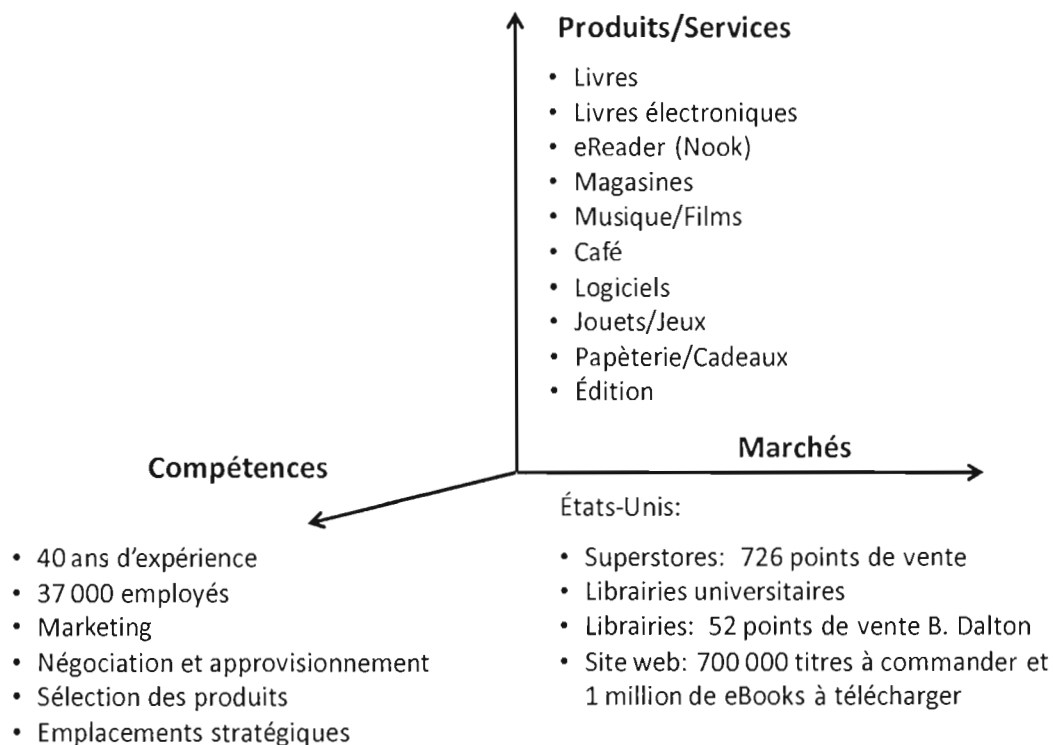


Figure 3.16 Système stratégique de Barnes & Noble.

Source : Adapté des rapports annuels 2008 et 2009 de Barnes & Noble Inc., selon le modèle de système stratégique d'Allaire et Firsirotu, 2004

Borders Group Inc.

Borders Group Inc. est l'un des plus grands détaillants de livres aux États-Unis. Elle gère plus de 511 *superstores* (508 aux US et 3 à Puerto Rico), avec une superficie moyenne par magasin de près de 25 000 pieds carrés (beaucoup moins que Barnes & Noble) et proposant entre 53 000 et 141 000 titres. Tel qu'illustré à la *figure 3.17*, les magasins Borders proposent également d'autres produits, dont plus de 18 000 titres de musique et 10 400 films, ainsi que des services tels qu'un espace de détente/café, de plus de 1 800 pieds carrés, et la livraison à domicile.

Borders Inc. est également présent dans les galeries marchandes et les aéroports sous la bannière *Borders Express* avec 29 points de vente et la bannière *Waldenbooks*, avec 175 points de vente. La compagnie détient également 418 magasins *Paperchase*, spécialisés dans les cadeaux et les cartes de vœux.

Pour l'année fiscale 2009, Borders employait plus de 19 000 employés et avait des revenus de 2,791 milliards \$US, soit une diminution de près de 14% par rapport à l'année précédente. Les revenus de la compagnie ont baissé de plus de 22% depuis l'année 2006. Quant au bénéfice net, Borders a enregistré une perte de 109 millions \$US en 2009, ce qui est néanmoins un bien meilleur résultat face à la perte de 186,7 millions \$US enregistrée en 2008.

L'année 2008 marque un tournant dans la stratégie de la compagnie qui a décidé de vendre tous ses points de ventes localisés en Australie, en Nouvelle Zélande et à Singapour. L'objectif étant de se concentrer sur ses activités domestiques et de rattraper son retard dans la vente en ligne. Depuis 2010, sur le nouveau site de vente en ligne, *borders.com*, il est désormais possible d'acheter des livres numériques (eBooks), même si à peine une centaine de titres sont disponibles. Le détaillant propose également trois eReaders pour pouvoir les lire : le *Kobo*, le *Libre eBook* et le *Reader* de Sony). Borders met également l'accent sur une promotion

plus agressive de ses livres, notamment grâce à la promotion par les vidéos (tel qu'illustré à la *figure 3.17*). Il est encore trop tôt pour savoir si les ventes de livres électroniques seront concluantes pour l'entreprise, mais cette nouvelle approche de marché prouve que les détaillants ne peuvent désormais plus se permettre d'ignorer la demande pour les livres électroniques.

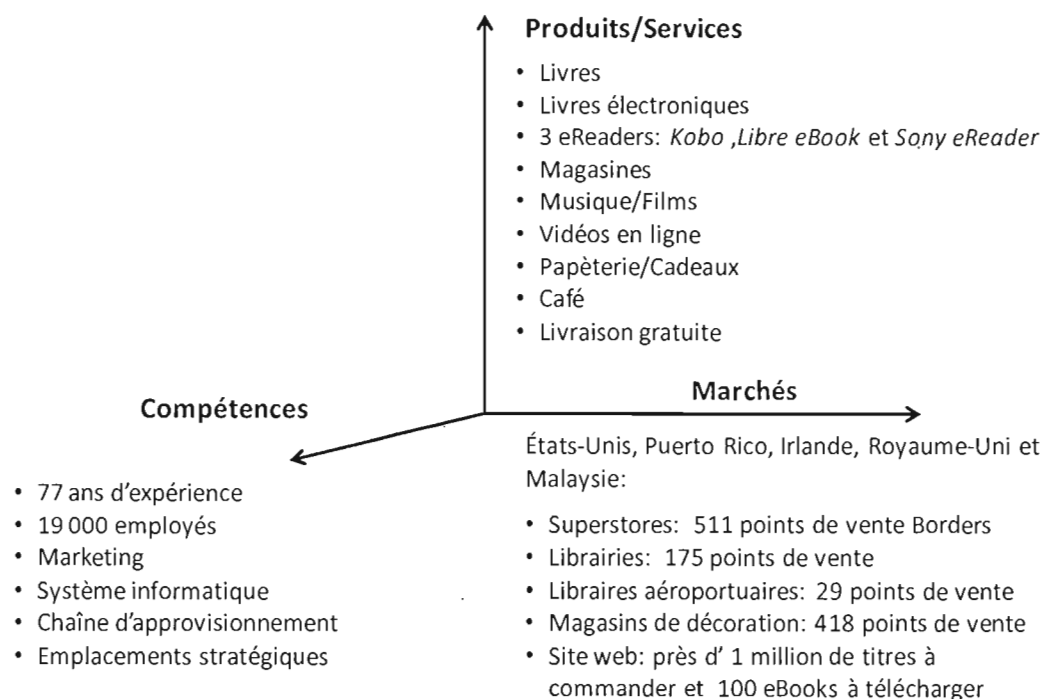


Figure 3.17. Système stratégique de Borders Inc.

Source : Adapté du rapport annuel 2009 de Borders Inc., selon le modèle de système stratégique d'Allaire et Firsirotu, 2004

Books A Million

Fondée en 1917, Books A Million est le troisième détaillant traditionnel de livres en importance aux États-Unis. La compagnie y opère 201 superstores, sous les bannières *Books A Million* et *Books and Co.*, dont les superficies varient entre 8 000 et 36 000 pieds carrés, et 22 librairies plus petites, sous les bannières *Books A Million* et *Bookland*, dont les superficies varient entre 2 000 et 7 000 pieds carrés. La compagnie a également son site de vente en ligne, *Booksamillion.com*, et possède un distributeur de livres, American Wholesale Book Company Inc. (Books A Million, 2010)

Employant près de 5 500 personnes, la compagnie a enregistré des revenus de plus de 508 millions \$US pour l'année fiscale 2010. Ce qui représente une baisse de près de 1,4% depuis l'année précédente, et une baisse de 5,3% depuis 2008. Les ventes par magasins comparables sont en baisse de près de 4% pour l'année 2010, cela est expliqué par la concurrence croissante à laquelle la compagnie fait face et la dégradation de l'économie américaine en 2009. Le bénéfice net de la compagnie est par contre en croissance de 23,6%, passant de 10 millions \$US en 2009, à 13,8 millions \$US en 2010. Cela s'explique principalement par la réduction du nombre d'immobilisations/équipements et par la baisse de 3% des coûts administratifs. (Books A Million, 2010)

Tel qu'illustré à la *figure 3.18*, Books A Million a également dû faire face à la diminution constante des ventes de livres, -3% depuis 2 ans, par une offre variée de produits dans ses « superstores », tels que les cadeaux ou les cartes de vœux, qui représentent près de 9% des ventes réalisées pour l'année 2010. La compagnie vend également des films et de la musique, à hauteur de 6,2% des ventes, ainsi que du café, sous la bannière *Joe Muggs*, représentant 4,2% des ventes. *Joe Muggs* est un concept de cafés qui s'intègrent dans les points de ventes de la compagnie mais peuvent également être indépendantes. L'objectif est d'offrir aux

consommateurs du café tout en offrant des magazines et une sélection limitée de livres (Books A Million, 2010).

Books A Million cherche à s'implanter en dehors des centres urbains, dans les centres d'achat de préférence ou dans les larges centres commerciaux où il est facile de trouver un parking. Stratégie différente de Barnes & Noble et Borders qui visent principalement des emplacements urbains et proches des rues piétonnes. (Books A Million, 2010)

Pour ce qui est du marketing, la compagnie cherche à rendre ses magasins très attractifs en mettant l'emphasis sur des espaces très ouverts, privilégiant les séances d'autographes et les lectures pour enfants. (Books A Million, 2010)

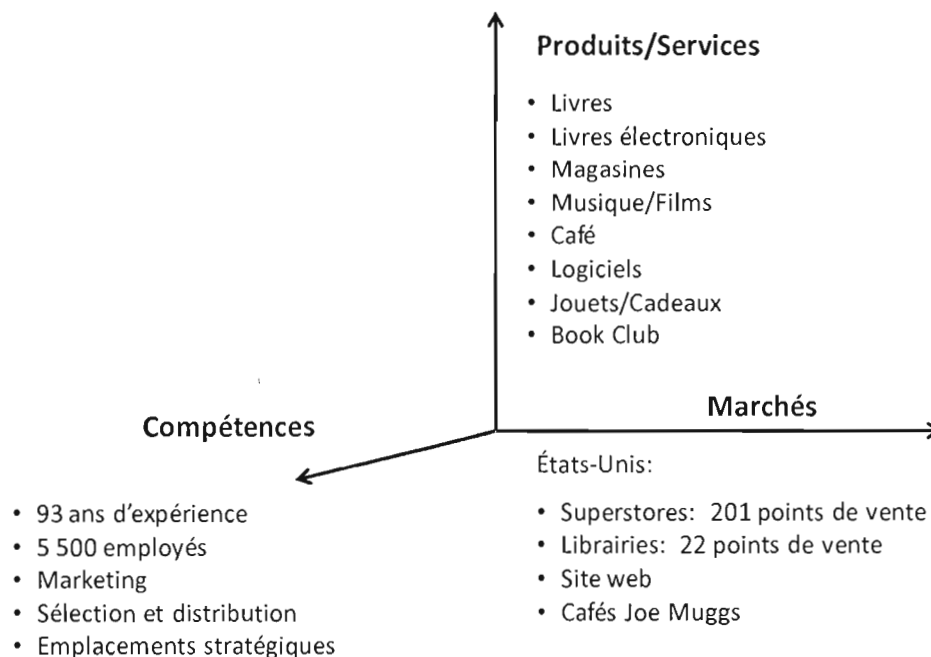


Figure 3.18 Système stratégique de Books A Million.

Source : Adapté du rapport annuel 2010 de Books A Million, selon le modèle de système stratégique d'Allaire et Firsirotu, 2004)

3.3 Reste du Monde

Les observations qui ont été faites au Canada et aux États-Unis sont identiques au reste du monde.

Au Royaume-Uni, entre 2001 et 2005, la part de marché des librairies indépendantes a diminué de 16%, alors que celle des chaînes a crû de 18%. Les supermarchés et l'internet sont les circuits à la plus forte croissance à la même période, +90% et +183% respectivement. Les quatre principales chaînes de libraires, *WH Smith*, *Waterstones*, *Ottakars* et *Borders*, représentaient plus de 41% du marché en 2005 (turner-riggs, 2007).

En Australie, l'industrie du livre représente près de 1,4 milliards \$US, dont 40% provient de livres importés, ce qui est étonnant pour un pays relativement isolé. Le secteur de la distribution du livre est également très concentré, les trois principales chaînes de librairies, *Angus&Robertson*, *Dymocks* et *Borders*, représentaient, en 2006, 56% des ventes au détail, alors que les librairies indépendantes représentaient à peine 23%. Les supermarchés, tel *Kmart* ou *Target*, deviennent également d'importants détaillants de livre, avec 21% du marché (turner-riggs, 2007).

En France, plus 50% du marché du livre appartient au détaillant leader, *Fnac*, qui est également le plus important site de commerce électronique du marché français. Le deuxième distributeur le plus important, avec près de 10% du marché, est *Hachette Distribution Services*, qui appartient au conglomérat Lagardère. Ce dernier dispose non seulement d'un nombre important d'éditeurs et de distributeurs, mais également de plus de 1 000 points de vente à travers le monde sous les bannières *Relay* et *Virgin*. En 2006, Amazon détenait à peine 6% du marché français, plus traditionnel en matière d'achat de livres (turner-riggs, 2007), mais cela signifie également de belles perspectives de croissance.

3.4 Conclusion

Que ce soit au Canada, aux États-Unis, en Europe ou en Australie, la situation dans l'industrie du livre est très similaire.

On constate une diminution importante du temps consacré à la lecture, au profit d'autres divertissements, tel la télévision ou l'Internet. Cela se traduit bien évidemment par une stagnation ou une baisse des ventes de livres, -2% au Canada et à peine 1% aux États-Unis. Cela force les distributeurs à diversifier leur offre de produits, afin de chercher d'autres sources de revenus tout en baissant le prix des livres, alors que les éditeurs se lancent dans une course folle pour publier le plus d'ouvrages possibles, dans l'espoir d'accaparer l'intérêt des lecteurs et augmenter l'achat répétitif. Néanmoins, cette « surproduction » de titres résulte finalement par une importante quantité d'invendus et l'appauvrissement d'une majorité d'éditeurs.

On constate également que la distribution de livres est un circuit très concentré, où une poignée de chaînes de librairies domine le marché, 44% au Canada et 50% aux États-Unis, alors que les librairies indépendantes deviennent de plus en plus insignifiantes dans le paysage compétitif. Ce qui s'explique par la faible capacité d'économie d'envergure pour ces dernières, qui ne peuvent dès lors offrir les mêmes prix que les chaînes de librairies ou les grandes surfaces.

Finalement, l'industrie du livre est peu efficiente et le pouvoir se déplace en aval de la chaîne de valeur. Les nombreux invendus et l'importance des frais de distribution rendent l'aventure très périlleuse pour la majorité des éditeurs, ces derniers ne vendent en effet que 75% des unités produites et ne perçoivent que 2% de marge nette sur les ventes. Alors que les distributeurs et les détaillants perçoivent des marges de 25% et 48% respectivement.

CHAPITRE IV

LE MARCHÉ DU LIVRE ÉLECTRONIQUE

The future of publishing is not about technology or widgets or free samples; the future of publishing is about giving readers what they want.

Kassia Krozser

4.1 Le livre électronique

Avant d'entreprendre le chapitre 4, il est important de faire la distinction entre les termes désignant le livre numérique, à savoir le livre en format numérique (formats dont nous discuterons ultérieurement) que nous désignerons *eBook*, et le livre électronique, appareil qui permet de lire les livres en formats numériques, appareil que nous désignerons *eReader*, qui est sa terminologie anglaise. Avant de nous aventurer plus profondément dans le marché du livre électronique, nous allons

dévoiler quels sont les *eReaders* sur le marché, les formats numériques existants et les librairies numériques pour les télécharger.

4.1.1 Les *eReaders*

Déjà en 1989, Ben Bova publia *Cyberbooks*, un livre de science fiction dans lequel un scientifique menace de révolutionner l'industrie de l'édition du livre grâce un appareil numérique révolutionnaire, le Cyberbook, qui permettrait de stocker et lire les livres. En réalité, le premier *eReader* a plus de 40 ans. C'est dans les années 1970, que Xerox PARC et le MIT mettent au point le *Dynabook*, une tablette numérique qui permettait d'écrire, d'éditer et de lire des livres, l'objectif étant de remplacer les livres scolaires. Néanmoins, la capacité de stockage limitée, une mémoire vive d'à peine 128Ko, un graphisme préhistorique et l'absence d'un modèle d'affaires viable (impossible de charger et livrer les livres en format numérique avant l'existence d'Internet), ont eu raison du *Dynabook*, qui n'a jamais été commercialisé.

C'est à la fin des années 1990, avec la promesse du monde virtuel rendu possible par le miracle Internet, qu'on a anticipé le fort succès des livres électroniques. En 2001, Bill Gates a déclaré « *ebooks promise to revolutionize the way the world reads* » et l'année précédente Stephen King a mis en ligne son nouveau roman, *Riding the Bullet*, et en a vendu plus de quatre cent mille copies en un jour! (turner-riggs, 2008b). On a dès lors anticipé la disparition des librairies. Mais l'éclatement de la bulle informatique a mis à jour les limites et les difficultés de l'époque, à savoir une pénétration limitée de l'internet et l'inexistence d'un lecteur numérique capable d'offrir un confort de lecture égal à un livre traditionnel.

Aujourd'hui, la pénétration d'Internet est de 77% aux États-Unis et au Canada, et de 65% en Europe, comparativement à 40% et 27% en 2000 (Internet World Stats, 2010). La technologie a également évolué, avec des microprocesseurs plus


puissants, des capacités de stockage plus larges et des technologies de lecture, tel que l'encre électronique ou *E-Ink*, qui permet un confort de lecture proche d'un livre traditionnel.

Tel qu'illustré au *tableau 4.1*, actuellement, il existe huit *eReaders* populaires sur le marché. La compagnie Sony commercialise 3 différents modèles du *Reader*, dont 2 qui sont des améliorations. Cela s'explique par le fait que Sony est la première compagnie à avoir commercialisé le produit, en 2006. Amazon dispose présentement de trois modèles, dont les plus populaires sont le *Kindle 2* et le *Kindle DX*. Le *Cooler Reader* est commercialisé par Interead, une compagnie britannique. Le *Nook* de Barnes&Noble et le *iPad* d'Apple, sont les derniers produits à avoir été commercialisés. Il existe d'autres *eReaders* sur le marché, tel le *Cybook* ou le *Plastic Logic*, mais leur présence est limitée.

Il faut également mentionner l'existence du *Kobo*, un *eReader* réalisé par un consortium réunissant Indigo Books & Music, Borders, REDgroup Retail et Cheung Kong Holdings. Mais étant donné sa présence inexistante dans la littérature, nous n'avons pas jugé pertinent d'en approfondir l'analyse.

Tableau 4.1

Principaux eReaders commercialisés en Amérique du Nord



	Amazon Kindle	Amazon Kindle DX	Barnes & Noble Nook	Cooler Reader	Apple iPad	Sony Reader Pocket Edition	Sony Reader Touch Edition	Sony Reader Daily Edition
<i>Année</i>	2007	2009	2009	2009	2010	2006 & 2009	2007 & 2009	2008
<i>Prix</i>	189 \$	379 \$	149 – 199 \$	249 \$	499 – 699 \$	199 \$	299 \$	399 \$
<i>Écran</i>	6" E-Ink	9.7" E-Ink	6" E-Ink	6" E-Ink	9.7" LCD	5" E-Ink	6" E-Ink	7" E-Ink
<i>Téléchargement</i>	3G International	3G U.S	3G U.S et Wi-Fi chez B&N	USB	Wi-Fi et 3G U.S	USB	USB	3G U.S et USB
<i>Mémoire</i>	1 500 eBooks	3 500 eBooks	1 500 eBooks	1 000 eBooks	32 Go – 64 Go	350 eBooks		1 000 eBooks
<i>eBooks disponibles</i>	630 000 en ventes et 1,8 million gratuits sur Amazon		1 million sur b&n.com	1 million sur coolerbooks	60 000 sur iBookStore	200 000 chez Sony et 1 million d'eBooks gratuits sur Google		
<i>Format de lecture</i>	AZW, Mobi	AZW, Mobi, PDF	ePub, PDF, PDB	ePub, PDF, PDB	ePub, PDF	ePub, PDF, TXT, LRX, PDB, .doc		
<i>Disponibilités</i>	Amazon.com seulement		B&N et B&N.com	coolreaders	Points de ventes Apple	Site de Sony, magasins Sony, magasins d'électronique et certaines librairies		

Source : Adapté et complété de Fowler, 2009.

Les lecteurs se distinguent par différents attributs, principalement la taille de l'écran, le prix, la capacité de stockage, la manière dont on télécharge les livres numériques, le bassin de livres numériques auquel on a l'accès et la technologie d'affichage. Cette dernière est identique pour tous les lecteurs, à savoir la technologie E-Ink, à part l'iPad d'Apple, qui est un écran rétro-lumineux. La différence est de taille, étant donné que les écrans E-Ink permettent le même confort de lecture qu'un livre traditionnel car l'écriture reflète la lumière extérieure et n'a nullement besoin d'énergie continue pour éclairer l'écran. Le iPad d'Apple fonctionne lui comme un écran d'ordinateur, il est rétro-éclairé, ce qui peut fatiguer beaucoup plus vite les yeux du lecteur, par contre, il a la possibilité d'afficher des images en couleur, chose que la technologie E-Ink n'est pas capable de faire à ce jour. Cette différence d'affichage nous permet de constater que l'iPad ne s'adresse pas à un

public de lecteurs assidus. L'iPad n'est d'ailleurs pas un livre électronique « ordinaire », c'est un ordinateur portable qui permet le téléchargement et la lecture de livres numériques, mais parmi bien d'autres fonctionnalités, tel que la navigation internet, le visionnement de films ou la pratique de jeux numériques. Selon une étude réalisée par la compagnie de recherche marketing YouGov, 56% des utilisateurs du iPad jouent plus de 3 heures par semaines, 36% sont d'importants cinéphiles (achètent plus de 10 DVD par an) et 29% des utilisateurs sont des lecteurs qui lisent plus de 25 livres par an (Modal, 2010). Néanmoins, on estime que seulement 11% des acheteurs de l'iPad l'ont acquis principalement pour la lecture d'ouvrages (Richmond, 2010), ce qui est loin des 100% des acheteurs d'un Kindle ou d'un Nook. Mais étant donné que plus de 3 millions d'iPad se sont vendus depuis sa commercialisation, en avril 2010, et que la compagnie affirme détenir près de 22% du marché des *eBooks*, avec plus de 5 millions de livres numériques téléchargés sur le site d'Apple (Fowler, 2010), le iPad est bien plus qu'un simple substitut aux *eReaders*, c'est un concurrent sérieux dans l'industrie du livre.

Plus pratiques que les livres physiques, plus écologiques et plus économiques, les *eReaders* offrent une variété d'avantages aux lecteurs contemporains. Il est désormais possible d'inscrire des notes personnelles dans les chapitres qui nous intéressent et de partager ces notes avec les autres lecteurs du même ouvrage. Il est possible d'écrire directement à l'auteur, de faire des recherches sur le sujet en question où même de chercher la définition d'un mot inconnu. *L'eBook* peut également se mettre à jour, avec des nouvelles concernant les dernières parutions de l'auteur. La librairie numérique peut vous conseiller en fonction de vos goûts et vos achats antérieurs. Le livre devient un moyen interactif où il est possible d'aller au-delà de l'histoire. Avec ces nombreux avantages, il n'est pas étonnant de constater le succès des *eBooks* auprès des lecteurs les plus assidus.

Tel qu'illustré à la *figure 4.1*, l'étude menée par Bawker (2009) démontre que les *eReaders*, notamment le Kindle d'Amazon et le Reader de Sony sont principalement

privilégiés par les 50-64 ans, tranche d'âge qui a la plus forte habitude de lecture (Bawker, 2009). On remarque également que le moyen privilégié pour la lecture des *eBooks*, par les 35-49 ans, sont les ordinateurs et le téléphone *iPhone* d'Apple. On comprend dès lors la motivation et la confiance d'Apple d'acquérir un bassin de lecteurs plus jeunes, qui sont plus habitués à lire sur les écrans d'ordinateurs.

La figure 4.2 confirme le succès des *eReaders* auprès des lecteurs de plus de 50 ans. Alors que les *eReaders* ont connu une augmentation de la pénétration de 125% pour l'année 2009, cette dernière a été de 174% pour les 55-64 ans et 183% pour les 65 ans et plus.

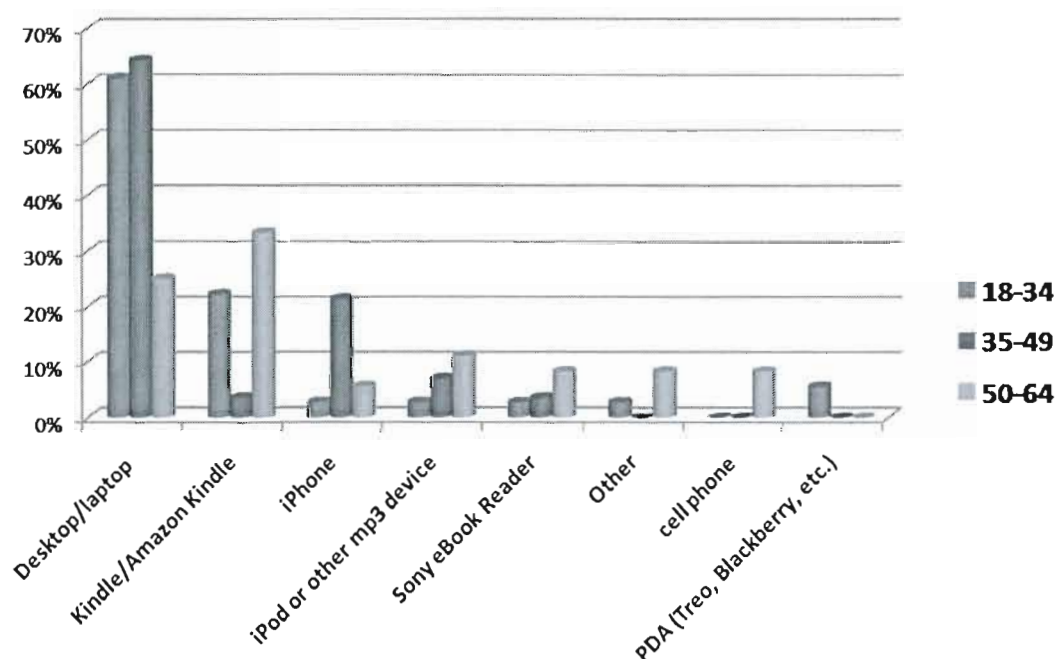


Figure 4.1 Moyens privilégiés pour la lecture des eBooks, par tranche d'âge, en 2009

Source : Bawker, 2009.

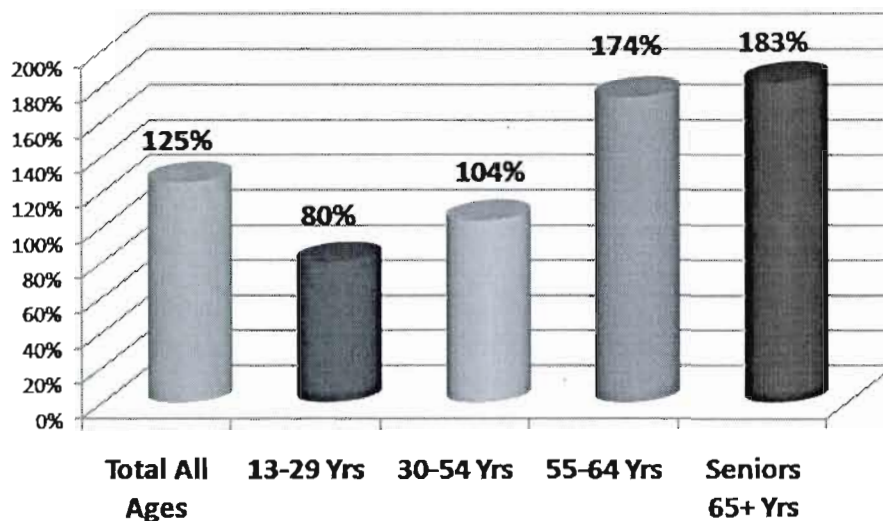


Figure 4.2 Adoptions des eReaders, excluant l'iPad et le Nook, par tranche d'âge, en 2009.

Source : Bawker, 2009.

En 2010, une étude menée par le BISG révèle que le Kindle d'Amazon est devenu l'appareil de lecture numérique préféré des lecteurs, tous âges confondus, avec 40% des répondants (BISG). Il est trop tôt pour connaître le pourcentage des lecteurs qui préfèrent le iPad, néanmoins, avec le succès commercial qu'il connaît, il ne fait aucun doute qu'il accaparerait une importante part de marché mais qu'il est plus populaire auprès des jeunes que des tranches d'âges plus avancées.

4.1.2 Les formats numériques des eBooks

Le format de lecture est le format du fichier contenant l'eBook. Le format détermine la mise en page du livre numérique, ses caractéristiques et sa lisibilité par les appareils de lecture. On répertorie en ce moment plus de 27 formats numériques de

lecture différents (Wikipedia, 2010a), nous avons choisi de faire mention des cinq formats les plus utilisés :

- **ePub :**

Le *ePub* est un format standard de mise en forme réalisé par l'International Digital Publishing Forum (IDPF). L'objectif est d'avoir une mise en page qui s'adapte à chaque type d'appareil de lecture. La mise en page doit être du texte courant, ce qui présente une sérieuse contrainte pour les livres avec une mise en page avancée ou comprenant des figures. Le ePub est le format qui prédomine dans l'industrie, étant lisible par la majorité des *eReaders* et offert par de nombreuses des librairies numériques.

- **Mobi**

Le format *Mobi* est réalisé par Mobipocket, une compagnie française acquise par Amazon en 2005. Plus ancien que le format AZW, le format mobi utilise le langage web XHTML, ce qui lui permet d'être lu par les ordinateurs mais également par les systèmes opérationnels des appareils portables, tel les PDA ou les téléphones intelligents. Alors que le format mobi adapte la mise en page de l'ouvrage à l'appareil de lecture, il est difficile de convertir des livres avec une mise en page avancée. Il diffère du format ePub par le fait qu'un logiciel de lecture mobipocket différent doit être téléchargé pour chaque appareil de lecture.

- **PDF :**

Le *PDF* (Portable Document Format) est un format réalisé par Adobe Systems. Ce format préserve la mise en forme du document tel qu'elle a été définie par l'auteur. Ce qui signifie que peu importe l'appareil de lecture, la mise en forme restera

toujours identique. Le PDF est devenu un standard international en ce qui concerne l'échange et le stockage de documents numériques.

- **AZW**

Le format *AZW* est un format prioritaire exécutable uniquement par les lecteurs Kindle d'Amazon. La mise en page est proche des formats mobi, ce qui signifie qu'il s'adapte aux différents appareils de lecture d'Amazon, néanmoins il est difficile de convertir des livres avec une mise en page avancée.

Afin de pouvoir compter les utilisateurs de l'iPad parmi sa clientèle, Amazon a décidé de créer une application Apple permettant de lire de eBooks en format Kindle sur l'iPad (Sorrel, 2010). Néanmoins, on ne connaît pas le succès de cette application et il n'est pas garanti qu'Apple permette sa commercialisation dans le futur.

- **PDB**

Le format *eReader* ou *PDB* a été conçu par Palm Media. Le format PDB est semblable au format Mobi, car il permet la lecture d'un ouvrage sur l'ordinateur et sur les appareils portables, tel les PDA ou les téléphones intelligents. À l'instar du format Mobi, un logiciel eReader différent doit être téléchargé pour chaque appareil ou système opérationnel, il n'est donc pas standard.

4.1.3 Les librairies numériques

Nous avons évoqué les plateformes de lecture lorsque nous avons mentionné les livres électroniques. Les principaux sites sur lesquels il est possible de télécharger des *eBooks* sont ceux des manufacturiers d'*eReaders*, à savoir Amazon.com, l'eBookStore de Sony, le site de Barnes&Noble et l'application iBooks d'Apple. Mais de nombreux sites proposent de lire et télécharger des *eBooks*, et souvent gratuitement. Il y a tout d'abord le géant du web, Google, qui souhaite rendre toute la littérature mondiale disponible sur l'internet. Il est désormais possible de lire sur le site Google plus d'un million d'ouvrages dont les droits d'auteurs sont expirés. Ces livres sont à lire en ligne, donc non téléchargeables sur les appareils portatifs de lecture. Google met également sa plateforme à disposition des éditeurs qui souhaitent offrir un aperçu de leurs ouvrages. Il est important de signaler que Google Books ne vend pas directement d'*eBook* au lecteur, dans le cas où le lecteur souhaite acquérir l'ouvrage, il est dirigé vers les plateformes transactionnelles, tel Amazon.com. *Project Gutenberg* est également une librairie numérique qui met à disposition près d'un million de livres qui ne sont plus sous droits d'auteur, donc gratuits. *Project Gutenberg* permet néanmoins de télécharger les livres sous différents formats, tout dépendamment du lecteur employé par l'utilisateur.

L'autre librairie numérique qui connaît un franc succès est *Mobipocket*. Tout comme *Project Gutenberg*, *Mobipocket* permet au lecteur de télécharger l'*ebook* sur les appareils de lecture qui prennent en charge le format .mobi, tel les téléphones intelligents. Les ouvrages sont généralement payants, les prix variant entre 0\$ et 10\$US. On ne connaît pas exactement la quantité de livres dont dispose *Mobipocket*, mais le site prétend en détenir plusieurs dizaines de milliers.

Bien que les librairies traditionnelles, tel Chapters-Indigo ou Borders, aient pris un retard important en ce qui concerne le marché des livres numériques, elles ont réalisé qu'il était nécessaire d'offrir aux consommateurs le choix en matière de

support de lecture. Chapters et Borders vendent des *eBooks* non seulement compatibles avec leur lecteur prioritaire, le Kobo, mais également compatibles avec le Sony Reader, l'iPad, les téléphones intelligents et les ordinateurs. Cela s'explique par le fait que le Kobo est moins populaire que les autres lecteurs mais également par une logique commerciale qui permet d'atteindre un nombre plus important de consommateurs.

Le choix de format de lecture, peu importe le eReader utilisé, voilà peut-être ce qui déterminera le succès des *eBooks* dans l'industrie. Dans un monde où les technologies convergent, il est dangereux de pousser le consommateur à se retrancher derrière « un seul format de lecture = un seul lecteur numérique », à l'instar d'Amazon. Le consommateur devrait avoir le choix d'aller magasiner sur le site qui lui plaît, sans avoir à se soucier de la compatibilité de son lecteur. À force de trop vouloir augmenter les coûts de substitution, Amazon risque de devenir un choix qui s'avère trop cher pour les consommateurs. Nous traiterons d'Amazon et d'Apple plus en profondeur au chapitre V.

4.2 Le marché des livres numériques

4.2.1 Les chiffres clés

Les informations concernant les *eBooks* sont beaucoup plus limitées que celles concernant les livres physiques, étant donné la jeunesse du marché. Il est également difficile de délimiter les informations par zones géographiques car la nature numérique du *eBook* rend les frontières superflues. On estime, par exemple, que 90% des *eBooks* vendus au Canada proviennent de l'étranger (Turner-Riggs, 2008b).

Tel qu'illustré à la *figure 4.3*, on s'aperçoit que la vente de livres numériques, aux États-Unis, a connu une importante croissance à partir de 2008, où elle a presque triplé par rapport à 2007. Les ventes de livres numériques représentaient à peine \$7 millions en 2002, alors qu'elles étaient de plus de \$313 millions, pour 2009 (AAP, 2010), avec des prévisions de ventes de plus de \$3,2 milliards en 2015 (Halpern, 2010). Les ventes pour le premier trimestre 2010 sont déjà de 91 millions \$US, comparativement à 25,8 millions pour la même année en 2009 (IDPF, 2010) et l'AAP estime qu'elles ont connu une augmentation de près de 183% pour la première moitié de l'année, comparativement à la même période de 2009. Si la tendance se maintient, les ventes seront de plus de 1,2 milliards \$US pour l'année 2010 (Fowler et Baca, 2010).

L'Association des Éditeurs Américains (AAP) prévoit que les livres numériques représenteront un peu plus de 5% de l'industrie du livre à la fin de l'année 2010, ce qui est fort probable si on sait que près de 11 millions d'américains devraient détenir au moins un *eReader* à la fin septembre 2010, selon le *Forrester Research* (Fowler et Baca, 2010). Et avec une croissance annuelle de plus de 176% des ventes, les analystes prévoient que le livre numérique représentera plus de 15% de l'industrie du livre d'ici 2013 (AAP, 2010). À ce rythme, selon nos prévisions, les livres numériques pourraient représenter plus de 50% des revenus de l'industrie du livre aux États-Unis en 2020, soit des revenus de près de \$12 milliards.

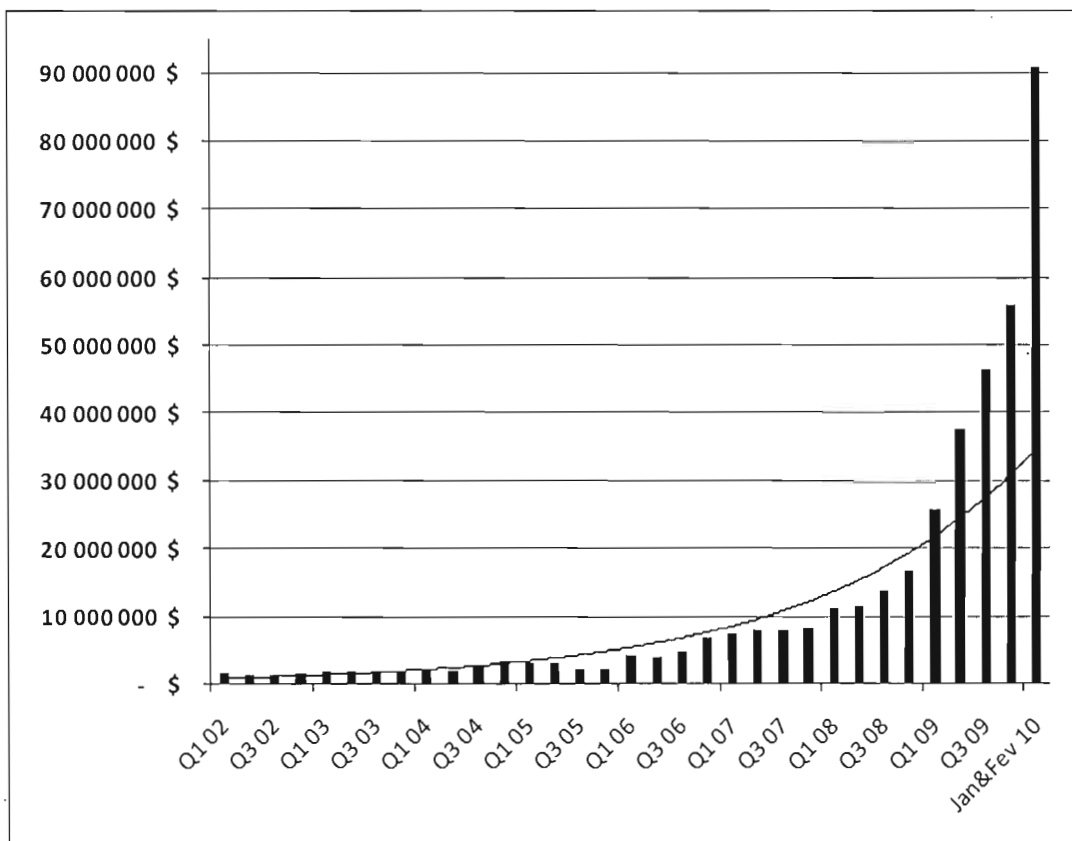


Figure 4.3 Évolution des ventes de livres numériques, par trimestre aux U.S
Source : AAP, 2010 et Halpern, 2010

Amazon, qui est devenu le leader de la distribution de livres physiques aux États-Unis, avec 19% du marché (Trachtenberg, 2010b), a vendu trois fois plus de livres numériques que de livres physiques au deuxième trimestre de l'année 2010 (Nystedt, 2010). Ce qui démontre l'énorme vigueur de la vente numérique versus la vente physique.

Il n'y a pas d'étude qui traite de la part de marché de chacun des détaillants de livres numériques, mais en recoupant les informations recueillies et en se basant sur l'évolution des ventes présentées précédemment, il nous est possible d'effectuer une supposition approximative de la part de marché des détaillants. Tel qu'illustré à la figure 4.4, les ventes d'eBooks en 2006 représentaient \$54 millions. Les livres

numériques étaient alors principalement distribués par des sites internet non affiliés à des eReaders, tel MobiReader cité précédemment, Sony fut le premier manufacturier d'importance sur le marché.

Mais la commercialisation du *Reader* de Sony n'a pas eu d'impact majeur sur les ventes de l'industrie, les ventes ayant progressé de seulement 24% (IDPF, 2010). Nous en déduisons que la part de marché de Sony ne devait pas dépasser 20%. L'année 2008 voit les ventes de livres numériques augmenter de plus de 68% (IDPF, 2010), notamment grâce à la commercialisation, en 2007, du *Kindle* d'Amazon. Tel que nous le décrivons au chapitre 5, Amazon a employé une stratégie de domination de marché (Allaire et Firsirotu, 2004), en vendant à perte ses eBooks pour favoriser l'adoption de son lecteur, ce qui lui a également permis de s'accaparer près de 90% du marché (Maher, 2010). Tel que cité précédemment, pour l'année 2010, les prévisions de ventes sont de près de \$1,2 milliards (AAP et IDPF, 2010), mais la part de marché des détaillants est plus difficile à définir. Il ne fait aucun doute que l'arrivée du iPad d'Apple a modifié quelque peu le paysage compétitif, ce dernier détenant près de 22% du marché (Fowler, 2010). Amazon reste néanmoins leader du marché, avec une part de marché que nous estimons à 65%. Amazon n'a jamais souhaité dévoiler ses ventes de livres électroniques et numériques, mais les analystes estiment que la compagnie détient entre 60% et 70% du marché des ebooks (Maher, 2010). Nous avons jugé que 65% serait dès lors une approximation valable. Ce qui est intéressant, c'est la part de marché de Sony, qui doit être comprise en 6% et 10%, et la part de marché de Barnes and Noble, variant entre 4% et 6%. Sony n'a pas su attaquer judicieusement le marché lorsqu'il était seul concurrent, peut-être la compagnie n'avait-elle pas pensé que la demande pour les livres numériques serait si importante. Quant à Barnes and Noble, le libraire traditionnel n'a compris que bien trop tard l'importance grandissante des livres électroniques et n'a réagi, avec la commercialisation du Nook, qu'en 2009.

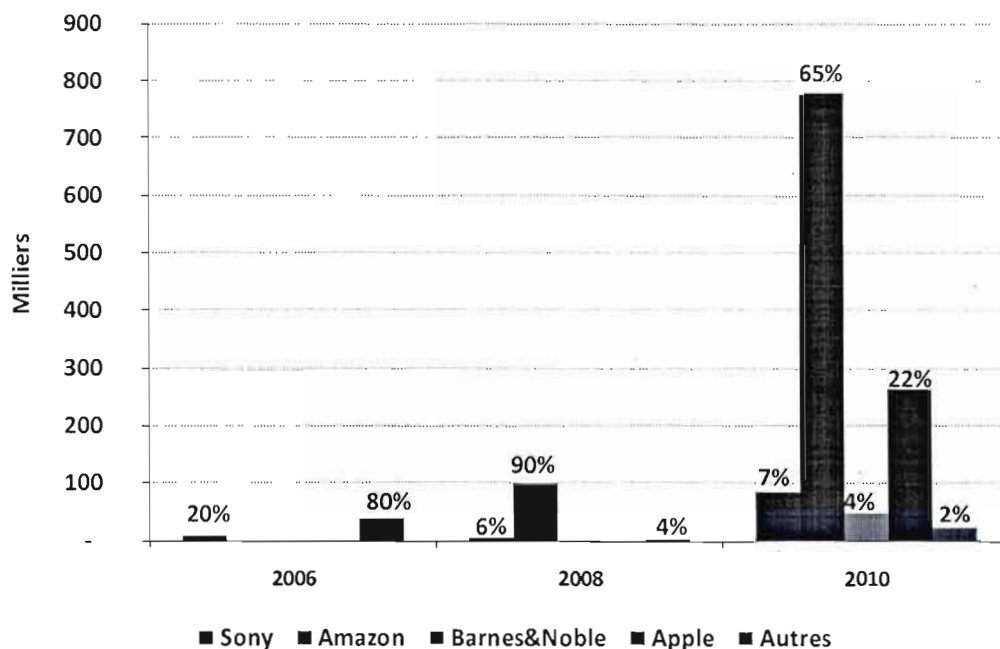


Figure 4.4 Prédiction des ventes et part de marché hypothétique des distributeurs de livres numériques.

Source : Inspiré de AAP (2010); Trachtenberg (2010b); Halpern (2010); Maher (2010) et Fowler (2010).

En ce qui concerne les habitudes de lecture, il faut également mentionner que les personnes détenant un *eReader* lisent plus qu'auparavant. Amazon prétend que ses clients achètent 3,3 fois plus de livres lorsqu'ils détiennent un Kindle. Selon le BISG, 51% des propriétaires d'*eReaders* ont augmenté leurs achats d'*eBooks* lors de la dernière année. Selon le *Marketing and Research Resources*, 51% des propriétaires d'*eReaders* lisent quotidiennement et 86% lisent plus d'une fois par semaine (Fowler et Baca, 2010). La compagnie d'étude met également l'accent sur le fait que les détenteurs d'*eReaders* lisent en moyenne 2,6 livres par mois, alors que la moyenne mensuelle de livres physiques lus est de 1,9.

Finalement, les propriétaires d'*eReaders* prétendent acheter seulement 52% de leurs *eBooks*, les 48% restants étant gratuits (Fowler et Baca, 2010). Alors que les femmes lisent en général plus de livres physiques que les hommes, cette tendance

s'inverse pour la lecture des *eBooks*, où 52% des lecteurs sont des hommes, versus 48% des femmes (Fowler et Baca, 2010).

4.2.2 La nouvelle chaîne de distribution

Tel qu'illustré à la *figure 4.5*, la chaîne de distribution du livre électronique est différente de celle du livre physique. Tout d'abord les imprimeurs et les distributeurs traditionnels sont remplacés par d'autres intermédiaires, tel que les distributeurs électroniques. Il y a également l'existence de distributeurs électroniques spécialisés pour desservir les bibliothèques, mais étant donné que ce mémoire traite principalement des détaillants de livres, nous n'en ferons pas mention.

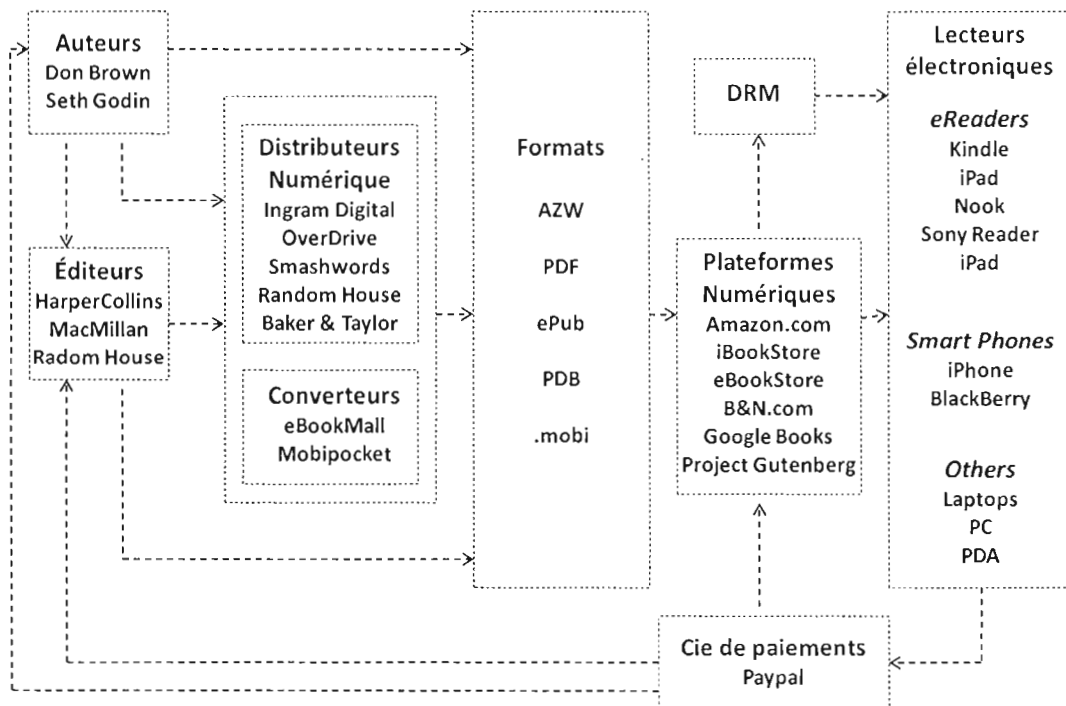


Figure 4.5 La chaîne de distribution du livre électronique.

Source : Adapté de Turner-Riggs, 2008

a) Les éditeurs

Ce qu'on peut constater avec la nouvelle chaîne de distribution, c'est la possibilité pour l'éditeur de vendre directement un livre électronique au consommateur, via son site internet. Il lui faut pour cela avoir les outils nécessaires pour mettre le livre en un format qui peut être compatible avec les lecteurs les plus utilisés par les consommateurs, tel le format ePub. Néanmoins, même si la possibilité existe, l'éditeur n'est pas certain d'obtenir un succès commercial, car tel que nous l'avons mentionné au chapitre III, le consommateur fait son choix de livre en fonction du sujet ou de l'auteur, rarement en fonction de l'éditeur. L'éditeur, surtout s'il est indépendant avec un inventaire réduit de titres, devra effectuer d'importants investissements en publicité pour créer de la notoriété et attirer les lecteurs sur son site. Il devra également investir dans son site web afin de le rendre transactionnel, s'assurer que les paiements peuvent être sécuritaires et finalement gérer le stockage des données informatiques concernant les consommateurs afin de personnaliser l'offre de produit (ce qui signifie également la création des algorithmes nécessaires). Les éditeurs de taille importante, tel HarperCollins ou Random House, ont investi des millions pour bâtir un système digital (turner-riggs, 2008b).

L'éditeur a également le choix de vendre directement au détaillant électronique, sans passer par un distributeur. Le site Amazon.com, par exemple, prend en charge la conversion automatique du format texte numérique en format AZW. Si vous êtes un éditeur ou un auteur indépendant, vous pouvez vendre votre livre sur le site d'Amazon, à condition que votre livre soit écrit en format texte accepté par le site.

Nous avons décrit au chapitre 3, la situation financière précaire des éditeurs indépendants dans le circuit de distribution traditionnel. Leur marge bénéficiaire étant à peine de 9%. Cela s'explique par une marge sur les ventes livrées d'à peine 25% et de nombreux frais additionnels, tel que le transport et le sur-stockage, qui

font augmenter encore plus les marges des distributeurs et des détaillants, au détriment des éditeurs. Nous avons également traité du problème des invendus qui sont supérieurs à 25%, ce qui augmente encore plus la pression sur les éditeurs et témoigne de la suroffre et d'un circuit de distribution inefficace (turner-riggs, 2008a).

Tel qu'illustré au *tableau 4.2*, le circuit numérique est beaucoup plus efficace pour l'éditeur, même si ce dernier traite avec des distributeurs numériques et des détaillants virtuels. Alors qu'un éditeur canadien moyen peut avoir des ventes livrées de l'ordre de 500 000\$ dans le circuit traditionnel (turner-riggs, 2008a), on peut estimer les ventes dans le circuit numérique à 300 000\$, étant donné que le prix d'un livre en librairie est de 24,99\$ et sur internet de 14,99\$, donc 40% moins cher. N'ayant pas d'invendus, l'éditeur paye une marge de 30% au détaillant numérique (dans le modèle d'agence que nous traiterons ultérieurement), ce qui lui permet de réaliser des ventes nettes de 210 000\$, inférieures au circuit physique. L'éditeur ne paye pas des frais de traitement des invendus au distributeur et la gestion des commandes n'est pas calculée sur les ventes mais elle est fixe. On peut l'estimer à une moyenne de 40 000\$ par an (turner-riggs, 2008b). La commission du distributeur est également inférieure dans le circuit numérique, 5,6% pour le distributeur Ingram Digital (Ingram, 2010) alors qu'elle est de 10% pour un circuit physique (turner-riggs, 2008a). On constate que le coût de vente et de distribution est bien inférieur dans le circuit numérique et que le bénéfice brut pour l'éditeur est de 158 200\$, alors qu'il n'est que de 123 750\$ dans le circuit physique, où les livres ont pourtant un prix 40% plus élevé. Le pourcentage de marge bénéficiaire sur les ventes est également bien supérieur au circuit traditionnel, 75% versus 25%. Sans oublier que l'éditeur, dans le circuit numérique, n'aura pas à payer de frais d'impression et d'autres frais de distribution. La marge réelle pour un éditeur dans l'industrie numérique est en moyenne de 50% (dépendamment du modèle de prix choisi) alors qu'elle est à peine de 9% dans le circuit traditionnel (Maher, 2010 et turner-riggs, 2007 et 2008a).

Tableau 4.2

Sommaire des coûts pour un éditeur, en fonction du circuit de distribution

<i>Coûts et bénéfices</i>	<i>Circuit physique</i>	<i>Circuit numérique</i>
Ventes livrées	500 000 \$	300 000 \$
Invendus à 25% des ventes livrées	125 000 \$	-
Marge du libraire sur les ventes	(40%) 150 000 \$	(30%) 90 000 \$
Ventes nettes	225 000 \$	210 000 \$
Gestion des commandes à 15% des ventes livrées	75 000 \$	(fixe) 40 000 \$
Traitement des invendus à 3% des invendus	3 750 \$	-
Commissions du distributeur (% des ventes nettes)	(10%) 22 500 \$	(5,6%) 11 800 \$
Coût de vente et coût de distribution	101 250 \$	51 800 \$
Bénéfice brut pour l'éditeur	123 750 \$	158 200 \$
Pourcentage de marge bénéficiaire sur ventes livrées	25 %	75 %

Souces: adapté de turner-riggs (2007, 2008a et 2008b), Maher (2010) et Ingram (2010)

b) Les distributeurs numériques

Le distributeur numérique a pour mission de transformer, pour le compte de l'éditeur, le contenu d'un livre physique en format numérique et de le rendre disponible sur la plateforme du détaillant, tel le site d'Amazon.com ou l'application iBookstore d'Apple. Tel qu'illustré à la *figure 4.6*, les distributeurs électroniques, rendent également d'autres services à valeur ajoutée pour l'éditeur, tel la gestion, le stockage de l'inventaire numérique ou la protection du contenu grâce à la mise en place de verrous numériques (DRM).

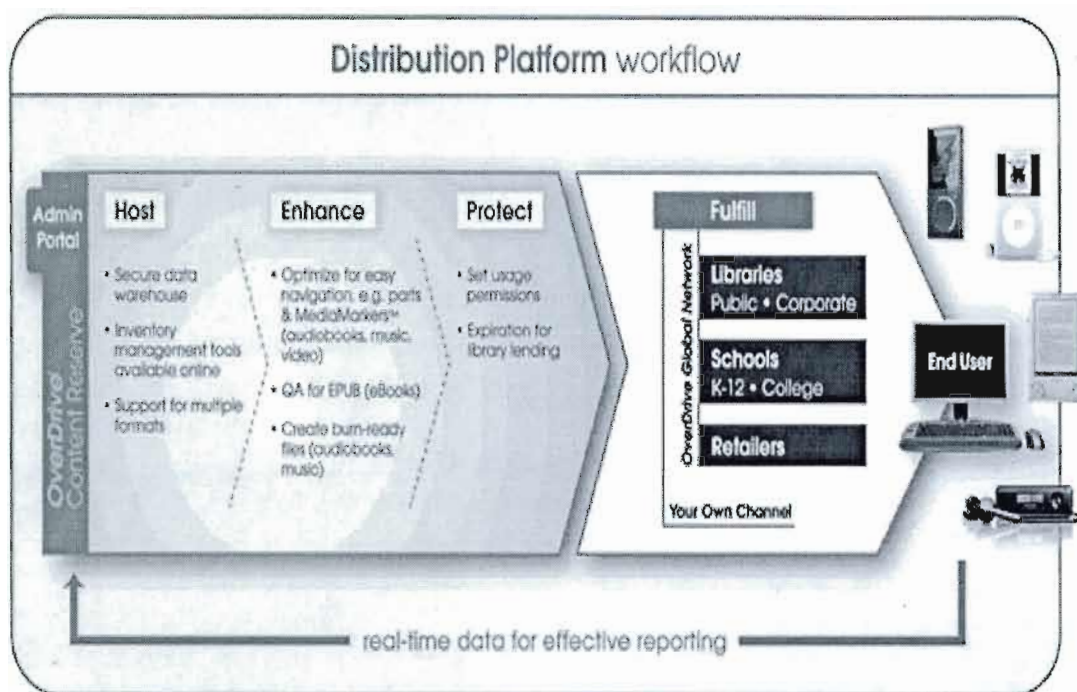


Figure 4.6. Services offerts par les distributeurs numériques
Source : OverDrive, 2010

Parmi les distributeurs numériques les plus populaires, on répertorie Ingram Digital, qui est le plus important distributeur de contenu numérique, avec plus de 175 000 titres, en provenance de près de 1 300 éditeurs (turner-riggs, 2008b et Ingram, 2010). Il faut également mentionner OverDrive, qui fournit plus de 10 000 librairies et écoles à travers le monde et cela pour le compte de plus de mille éditeurs, tel Hachette Book Group, Harlekin, HarperCollins ou Wiley (OverDrive, 2010). Fondé en 1986, Overdrive est un spécialiste dans la digitalisation culturelle, transformant les livres en formats audio traditionnellement, la compagnie s'est lancée dans la numérisation des livres en 2002. Ce qui est important de remarquer dans les services proposés par OverDrive, c'est qu'il est un fournisseur de services en amont, aux éditeurs, mais également en aval, aux librairies qui souhaitent offrir une librairie numérique à leurs usagers (OverDrive, 2010).

Les distributeurs numériques disposent des livres numériques, il leur sera donc facile de mettre directement leurs bases de données à disposition des consommateurs finaux. Cela peut marquer une tendance future de la chaîne de distribution, où l'internet permet une désintermédiation non seulement entre l'éditeur et le lecteur mais également entre le distributeur et le lecteur. En tant que lecteurs, on aura donc une profusion de ressources pour le téléchargement de nos eBooks, mais une telle situation est encore hypothétique étant donné que la majorité des eReaders sont rattachés aux plateformes numériques, par les formats de lecture que nous avons cités précédemment.

En ce qui concerne les services de distribution numérique, ils ont un coût annuel variant entre 150\$ et 200\$ par titre, pour la première année de conversion, et 30-40\$ annuellement pour les années ultérieures. Pour un éditeur canadien de taille moyenne, disposant de 400 titres et publiant près de 25 nouveaux titres par an, les coûts sont estimés entre 100 000\$ et 140 000\$ sur trois ans, 75% de ces coûts étant imputables la première année (turner-riggs, 2008b).

c) Les plateformes de téléchargement numériques

Les nouveaux détaillants de livres numériques sont des géants de la distribution en ligne et de l'industrie informatique. Dans la vente en ligne, la notoriété est cruciale car elle détermine la visibilité et le conditionnement mental du consommateur. Si on prend les informations fournies par la compagnie d'information Alexa, qui comptabilise les visites sur internet, Amazon est le cinquième site le plus visité aux États-Unis, et le quinzième site au monde. Quant à Apple, c'est le 25^e site le plus visité aux États-Unis. Ces deux compagnies ont évidemment un avantage concurrentiel important sur les détaillants physiques tel Barnes and Noble, qui, malgré son site de vente en ligne, occupe la 185^e place au rang des sites les plus visités aux États-Unis. Que dire de Google, qui, même s'il ne permet que la lecture simple de livres gratuits sur son site, se classe 1^{er}, aussi bien aux États-Unis que dans le reste du monde (Alexa, 2010).

Néanmoins, tel que nous l'avons mentionné, ce qui est également déterminant dans la chaîne de distribution du *eBook*, c'est le format propriétaire des *eReaders*, car ce sont eux qui déterminent en premier la librairie auquel le consommateur va faire ses achats. Les propriétaires du Kindle vont principalement (voire exclusivement) faire leurs achats sur le site d'Amazon, alors que les propriétaires d'un Nook vont automatiquement être connectés à la librairie numérique de Barnes and Noble.

d) Les lecteurs électroniques

Une fois que le livre électronique est disponible sur la plateforme de l'un des détaillants, tel Amazon.com ou l'application iBook d'Apple, le consommateur peut télécharger le livre sur son lecteur électronique (nous avons mentionné les principaux *eReaders* antérieurement dans ce chapitre). Mais tel qu'illustré à la *figure 4.5*, il existe également d'autres supports et appareils électroniques dédiés à la

lecture, le lecteur se voit offrir un vaste choix. S'il ne dispose pas du Kindle d'Amazon ou du Reader de Sony, il peut visiter certains détaillants numériques, tel MobiReader, et télécharger les livres directement sur son téléphone ou baladeur numérique. Il a également la possibilité de lire directement sur son ordinateur en visitant des sites tel Google Books ou Project Gutenberg, où des milliers de livres sont offerts gratuitement à la lecture. Ces appareils électroniques, dont la lecture n'est pas leur principale utilité, peuvent s'avérer être de puissants substituts aux *eReaders*, car ils étaient utilisés pour la lecture bien avant l'arrivée de ces derniers. Et tel que la *figure 4.2* le démontre, ces appareils sont surtout populaires auprès d'une population jeune, habituée à lire sur un écran d'ordinateur.

4.2.3 Définition du prix : le modèle d'agence versus le modèle de prix fixe

Tel que nous l'avons mentionné au chapitre 3, le prix au détail d'un livre traditionnel est déterminé par l'éditeur, c'est ce qu'on appelle le prix catalogue. Une fois le livre vendu, l'éditeur accorde des « rabais » à chaque acteur de la chaîne d'approvisionnement, en fonction de leurs coûts et de leur importance (c'est à dire leur pouvoir), et garde ce qu'il reste du montant dépensé. Lorsqu'Amazon a commencé à commercialiser les *eBooks*, la compagnie a choisi de changer les règles du jeu et de fixer lui-même, et non l'éditeur, le prix au détail sur son site. Afin d'encourager l'achat, et étant donné la disparition des coûts d'impression, de transport et de stockage, l'entreprise a choisi un prix moyen de 9,99\$ pour tous ses *eBooks*. Amazon se targue d'ailleurs, sur son site, que les livres en format Kindle offrent un rabais variant entre 40% et 70% par rapport au prix d'un livre physique. Néanmoins, les éditeurs, quant à eux, n'étaient pas prêts à vendre un livre à un prix si faible, même s'il est en format numérique, de peur de cannibaliser les ventes de livres physiques. Amazon s'est donc engagé à « amortir » la différence entre le prix de catalogue de l'éditeur et le prix de détail. Cela force la compagnie à avoir des marges extrêmement faibles sur le prix de vente.

La compagnie Apple Inc. a choisi une approche de fixation de prix totalement différente, une approche plus traditionnelle. Le prix des *eBooks* vendus sur l'iPad sont déterminés par les éditeurs (en général, le prix moyen est de 14,99\$). Apple se réserve simplement une marge de 30% sur chaque vente.

La *figure 4.7* illustre parfaitement la différence entre les deux fixations de prix. Tel qu'on le constate, un prix plus élevé permet de plus fortes marges pour l'éditeur et pour le détaillant. Alors qu'Apple réalise un bénéfice brut de près de 4,5\$ par *eBook* vendu, Amazon ne réalise que 1\$ de profit. A force de vouloir privilégier un prix faible afin d'augmenter les ventes de ses Kindle et *eBooks*, Amazon érode les marges de l'industrie.

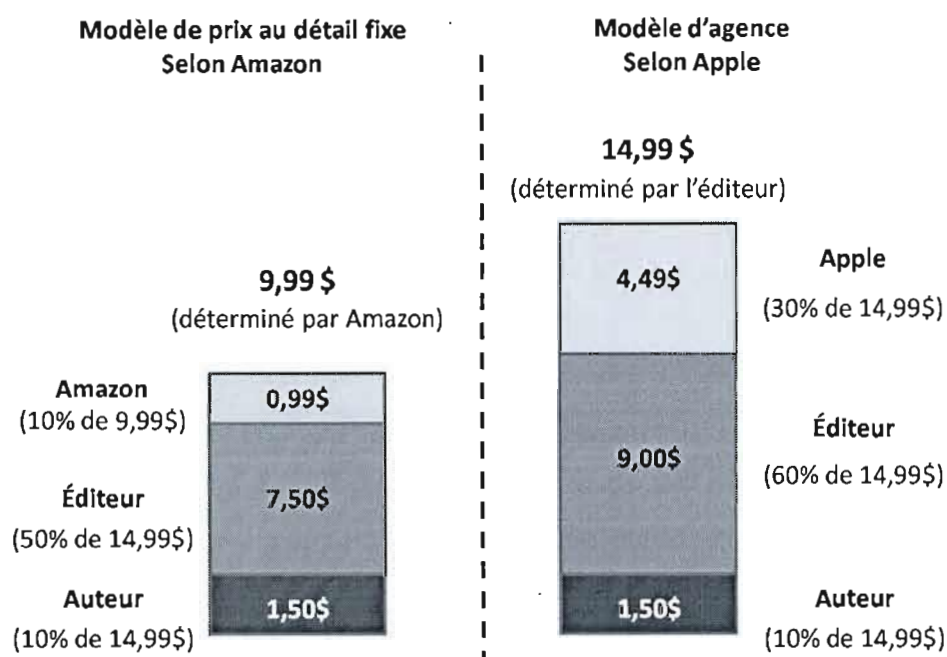


Figure 4.7 Le modèle de prix au détail versus le modèle d'agence.

Source : Adapté de Maher, 2010

La stratégie d'Amazon est facilement compréhensible, afin d'augmenter rapidement l'adoption de ses *eReaders* et ses *eBooks*, les prix doivent être attrayants, surtout dans l'industrie du livre. Car comme nous l'avons mentionné au chapitre 3, le prix est un facteur de décision important lors de l'achat d'un livre. Le budget moyen annuel au Canada, en 2005, étant de 147\$ par personne et 200\$ pour les « gros lecteurs » (MPC, 2005).

La *figure 4.8* illustre les résultats d'une étude réalisée auprès de 13 000 personnes, à travers 14 pays, par la compagnie de consultation Boston Consulting Group. Selon l'étude, les consommateurs aux États-Unis sont prêts à donner un maximum de 10\$ pour l'acquisition d'un *eBook*, alors que les norvégiens sont prêts à dépenser près de 17\$ (Field et al. 2010).

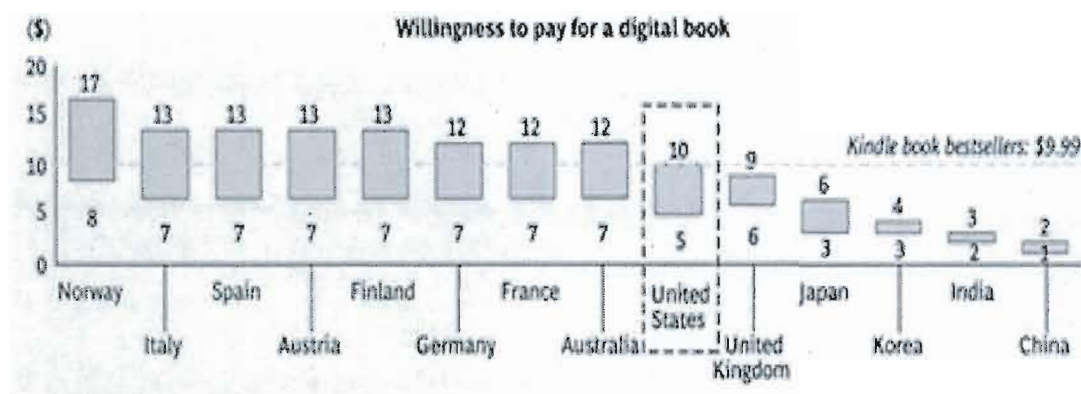


Figure 4.8 Prix moyen acceptable pour l'acquisition d'un eBook.
Source : Field et al., 2010

La possibilité de faire des économies grâce à l'acquisition d'un *eReader* peut s'avérer un argument commercial de poids. Mais quel est réellement cette économie et son horizon temporel? En comparant le prix d'un livre physique, qu'on a fixé à 24,95\$ (prix moyen pour un roman), avec le prix moyen d'un *eBook* sur Amazon (9,99\$) et le prix moyen d'un *eBook* pour l'iPad(14,99\$), il est possible de déterminer quel est le point d'équilibre auquel le détenteur d'un iPad ou d'un Kindle est avantagé.

L'achat d'un Kindle (189\$) équivaut à plus ou moins 8 livres physiques, alors que l'iPad (499\$) équivaut à 20 livres physiques. Le détenteur d'un Kindle est certain de rendre son appareil « économique » après le douzième *eBook* acheté, et après avoir dépensé près de 310\$, c'est le point d'équilibre (A) sur la *figure 4.9*. Le détenteur d'un iPad, devra dépenser près de 1 250\$ et avoir acheté plus de 50 livres numériques pour rendre son investissement intéressant, c'est le point d'équilibre (B).

Pour la même quantité de 50 livres, le consommateur d'un Kindle n'aura dépensé que 688\$, alors que l'utilisateur d'un iPad aura déboursé 1 250\$. Il est donc très clair que le modèle de prix d'Amazon correspond mieux aux attentes frugales des lecteurs et à la réalité de l'industrie du livre.

Néanmoins, comme nous l'avons mentionné précédemment, l'iPad offre différentes fonctionnalités et seulement 11% des acheteurs l'acquièrent pour la lecture (Richmond, 2010). Les consommateurs de l'iPad seront donc moins sensibles au prix que ceux des livres électroniques.

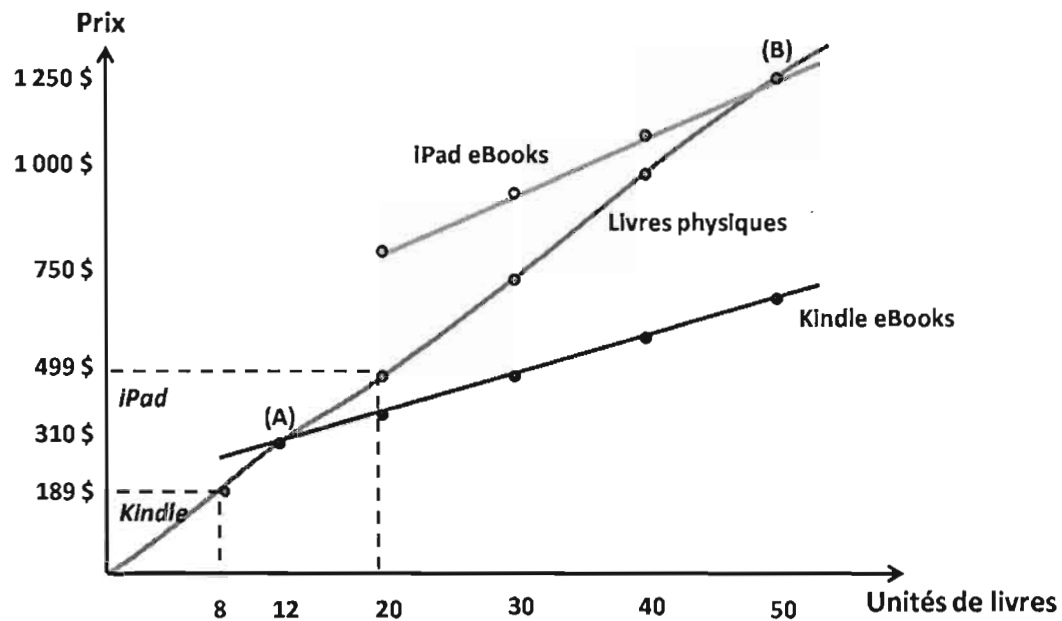


Figure 4.9. Comparaison entre la quantité d'eBooks à acheter pour amortir l'achat de livres physiques.

Source : Adapté de Maher, 2010

4.2.4 Distribution des revenus de la chaîne de distribution numérique

Si nous devons comparer la distribution des revenus de la chaîne de distribution numérique et la distribution physique, nous remarquons que la différence majeure est la disparition de la marge de l'imprimeur et, dans certains cas, celle du distributeur. Il est difficile de connaître les marges octroyées aux distributeurs numériques, néanmoins elle est très faible, Ingram Digital qui est distributeur pour le iPad d'Apple, prend une commission d'à peine 5,6% sur les ventes (Ingram, 2010). En général, tel que nous l'avons mentionné précédemment, les frais de distribution sont des frais fixes. Tel qu'illustré à la *figure 4.10*, le détaillant prend également une marge plus faible, passant de 48% à un maximum de 30%.

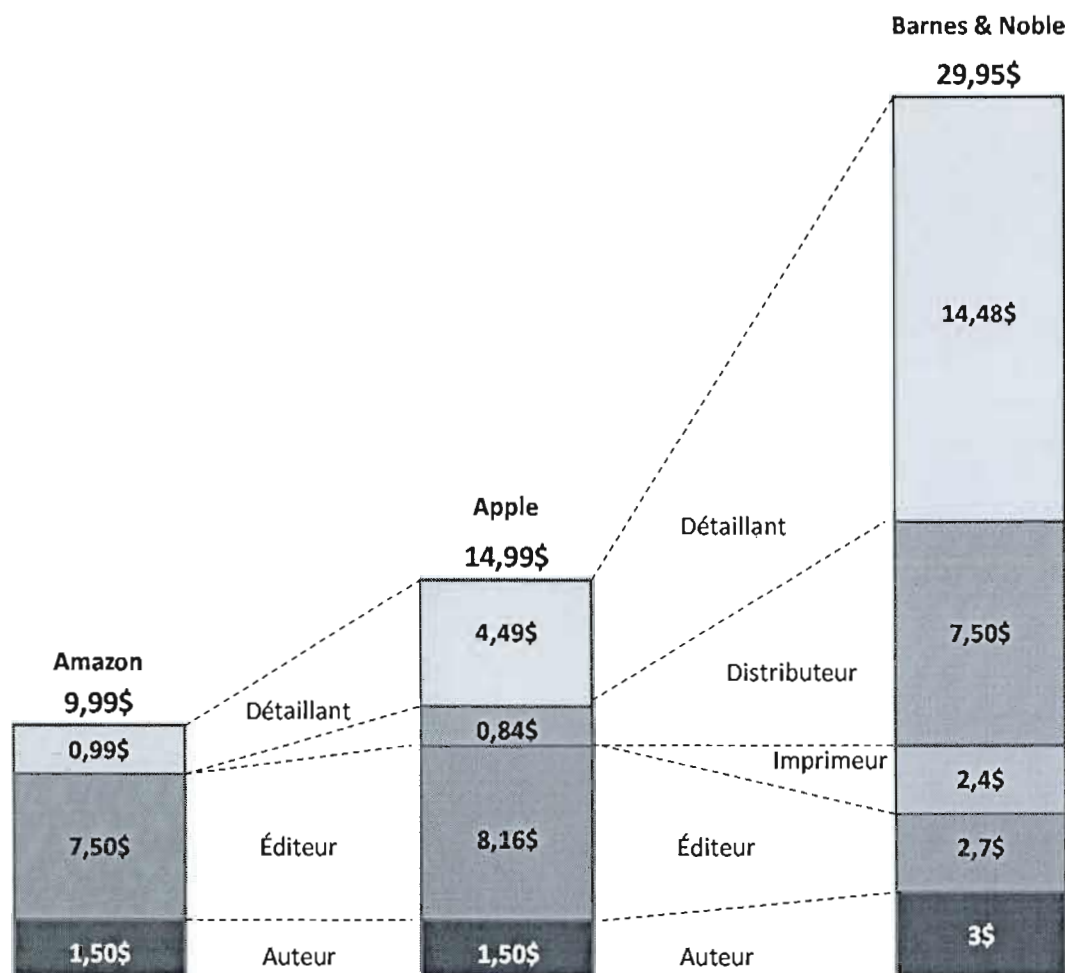


Figure 4.10. La distribution des revenus dans chaîne de distribution numérique versus la distribution physique.

Source : Adapté de Maher, 2010

La répartition des revenus dans l'industrie du livre numérique déplacent les marges les plus importantes vers l'éditeur. Quant aux détaillants, des marges plus faibles ne signifient pas obligatoirement des revenus plus faibles, étant donné la diminution des frais dont nous avons fait mention antérieurement. Les distributeurs, quant à eux, voient leur marge fondre et devront combler cette diminution par l'augmentation de la quantité d'unités vendues.

4.3 Considérations technologiques, légales, concurrentielles et commerciales

4.3.1 Le piratage

On estime que plus de neuf millions d'ouvrages ont été téléchargés illégalement pour le seul quatrième trimestre de 2009. Ce qui représente de pertes annuelles estimées entre 2,75 à 3 milliards \$US. Soit près de 10% du chiffre d'affaires annuel de l'industrie du livre, la même valeur que le revenu estimé pour la vente de livres numériques pour l'année 2010 (Carpenter, 2010).

4.3.2 Les Digital Rights Management

Pour se protéger du piratage, les acteurs de l'industrie ont décidé d'utiliser les Digital Rights Management (DRM) qui sont des verrous numériques limitant le partage de contenu digital. Le processus est de « verrouiller » un livre en format numérique pour qu'il ne puisse être lu que sous certaines conditions. Un eBook téléchargé sur le site Amazon ne pourra être lu que sur le Kindle de l'acheteur. L'objectif étant que le client ne puisse pas le rendre disponible gratuitement sur internet ou qu'il l'offre à plusieurs autres lecteurs. Ce qui semble être une solution contre le piratage peut devenir une source de frustration et d'incompréhension pour les « lecteurs », tel que l'explique Lisa Gade, éditrice en chef de la revue Mobile TechReview:

« The Sony and Nook can read Epub, of course, but it's the DRMed Epub books that cause the trouble. The Nook can't read Sony DRM and Sony can't read Nook DRM and, of course, the Kindle can't read either and "either" can't read Kindle DRM and now Apple is saying it will have its own DRM that Kindle and Sony and Nook can't read. I'm sure it's all very clear to you now, especially since they are, almost, all using the new "industry standard" Epub » (Carly, 2010)

Comment expliquer à un lecteur habitué à échanger des livres avec ses amis qu'il lui est impossible de le faire avec un *eBook* protégé par un DRM ? Surtout que l'*eBook* qu'il achète est en format reconnu par plusieurs lecteurs mais qu'il ne peut le lire que sur un lecteur spécifique. Les DRM ne sont pas nouveaux dans l'industrie du divertissement. L'industrie de la musique avait essayé de se protéger du piratage en incorporant des DRM dans les chansons vendues en ligne. L'objectif étant toujours de limiter le partage de fichiers musicaux entre les consommateurs, étant donné que les fichiers ne pouvaient être lus que par des appareils spécifiques. Néanmoins, les DRM ont d'avantage été une barrière à l'acte d'achat qu'une protection contre le piratage. En 2007, Apple, leader de la distribution dans l'industrie de la musique numérique, a décidé d'arrêter de vendre des fichiers protégés par les DRM. Des clients hésitants et furieux de se sentir « enfermés » par les compagnies ainsi que des coûts élevés de mise à jour des logiciels de protection ont convaincus le CEO d'Apple, Steve Jobs, de déclarer :

[...] les DRM n'ont jamais marché et ne marcheront certainement jamais, du moins en ce qui concerne l'arrêt pur et simple du piratage [...] le problème, c'est qu'il y a des gens très intelligents dans ce monde, avec beaucoup de temps libre, qui adorent découvrir des secrets (NDLR : ceux liés aux DRM) et publier ensuite une façon d'obtenir (et de voler) de la musique gratuitement. C'est pourquoi une société liée aux DRM comme la nôtre doit mettre à jour souvent ses protections pour les renforcer. C'est le jeu du chat et de la souris. (Remarques, 2007)

Bien qu'étant encore bien loin du scénario annoncé par Richard Stallman, dans son article « The Right to Read », où, dans un futur éloigné, il deviendra criminel de lire les livres des autres (Stallman, 1997), les DRM ne font pas l'unanimité et connaissent une opposition croissante. Augmentant considérablement les coûts de substitution pour les consommateurs, ce qui augmente également le risque perçu, les DRM risquent de devenir un frein dans l'adoption des *eReaders* et des *eBooks*. A moins que l'industrie du livre fasse les mêmes choix que celle de la musique et qu'elle décide de rendre les livres vendus *DRM-free*.

4.3.3 Le ISBN pour les eBooks

Le International Standard Book Number (ISBN) est un numéro qui permet d'identifier chaque ouvrage publié, de manière unique. Cela permet de faciliter la gestion informatique des ouvrages pour les acteurs de l'industrie du livre, tels les librairies, les distributeurs, les librairies, etc. Cela permet également de faciliter la recherche pour les consommateurs.

Mais étant donné l'octroi d'un ISBN unique pour chaque format d'un même ouvrage, les différents formats *d'eBook*, que nous avons cité antérieurement, compliquent fortement l'identification. Si nous prenons l'exemple du livre *The Great Santini*, écrit par Pat Conroy, le ISBN pour le format physique est 978-0553381559, le ISBN pour le format ePub est 9781453203941 et le ASIN (ISBN octroyé par Amazon pour le format Kindle) est B003Y3BCRU. Un même livre pourrait se voir attribuer près de 78 ISBN différents, en fonctions de ses différents formats (Carpenter, 2010). Voilà ce qui complique fortement la gestion logistique mais aussi la recherche pour les lecteurs.

Néanmoins, l'industrie propose une solution pour remplacer le ISBN, c'est l'octroi d'un numéro unique, non pas en fonction du format mais en fonction du contenu textuel original de l'ouvrage. Tel qu'illustré à la *figure 4.11*, l'International Standard Text Code (ISTC) permet d'octroyer un numéro unique à un ouvrage, permettant de distinguer son contenu et son format (Carpenter, 2010). Dans l'exemple de la *figure 4.11*, on s'aperçoit que l'ISTC indique l'année (2009 dans notre exemple), l'ouvrage en question (12B4A105) et le format (7, ce qui désigne le format du Kindle eBook).

Bien que l'ISTC soit un format d'identification encore en négociation entre les différents acteurs de l'industrie, il remplacera, sans doute un jour, l'ISBN d'aujourd'hui.



Figure 4.11 Format de l'*International Standard Text Code* (ISTC)

Source : Carpenter, 2010

4.3.4 L'aspect écologique de l'eBook

La production de papier compte pour 70% de l'émission de carbone dans l'industrie du livre, qui est d'ailleurs l'une des plus polluantes, avec plus de 12,4 millions de tonnes de carbone par an. Malgré l'utilisation accrue de papier recyclé, plus de 30 millions d'arbres sont abattus à chaque année aux États-Unis pour la création de livres (Lennihan, 2009). Dans une société de plus en plus soucieuse de l'environnement, les livres électroniques sont une alternative attrayante.

Émettant quatre fois moins de gaz à effet de serre que les livres physiques (Kozak, 2003), les livres électroniques émettent également de 32 à 140 fois moins de CO₂ et consomment de 26 à 185 moins d'eau que les journaux. Néanmoins, il est difficile de connaître le réel impact environnemental des *eReaders*. En utilisant l'analyse du cycle de vie (LCA), on détermine 3 facteurs potentiellement négatifs, à savoir les matériels toxiques utilisés dans le *eReaders*, tels les batteries, la difficulté de recyclage, seulement 13% des produits électroniques aux États-Unis sont recyclés, et finalement la consommation d'électricité (Godelnik, 2010). Si on analyse le cycle de vie de l'iPad d'Apple (seul lecteur dont les informations environnementales sont publiques), on sait qu'il a une empreinte écologique de 130kg CO₂ et qu'un livre

physique a une empreinte écologique moyenne de 7,46 kg CO₂. Le consommateur est certain d'être écologiquement responsable à partir du 18^e *eBook* acheté (Godelnik, 2010). Ce « seuil de rentabilité écologique » devrait être inférieur pour des lecteurs tels que le Kindle ou le Nook, étant donné qu'ils utilisent beaucoup moins d'énergie grâce à leur affichage e-Ink.

L'aspect environnemental peut représenter un excellent argument de vente pour les consommateurs soucieux de l'environnement. Bien évidemment, tel que le souligne Godelnik (2010), les lecteurs américains ne lisent pas plus de sept livres en moyenne par an et risquent de vouloir changer leur *eReader* à tous les ans, ce qui ne risque pas de faire baisser la pollution. Mais psychologiquement, la différenciation se joue dans l'esprit du consommateur.

4.4 Conclusion

Après avoir analysé le marché du livre électronique, après avoir remarqué la croissance des ventes et le succès de certains *eReaders*, tel le *Kindle* d'Amazon, le *Reader* de Sony ou la tablette *iPad* d'Apple, nous sommes en mesure d'affirmer que le livre électronique n'est plus un mythe, mais bel et bien une réalité à laquelle les acteurs de l'industrie du livre doivent faire face.

Tel que nous l'avons mentionné dans ce chapitre, le livre électronique a réellement des impacts sur l'industrie du livre :

- Transformation de la chaîne de distribution : Dans le marché du livre électronique, on assiste à l'élimination de certains acteurs, tels les imprimeurs et les librairies traditionnelles, mais aussi à la transformation du rôle des acteurs restants, tels les distributeurs traditionnels qui doivent modifier leur offre de service pour survivre.

- Chaîne de distribution plus efficiente : comme que nous l'avons souligné au chapitre 3, l'industrie du livre physique est inefficente, étant donné que le taux d'ouvrages invendus dépasse les 25%, que la gestion des commandes coûte aux éditeurs plus de 15% de la valeur des livres livrés (donc imprimés et payés), sans oublier les nombreux frais, tels le traitement des commandes, le transport ou le stockage (turner-riggs, 2008). Le livre numérique, malgré un prix de vente 40% inférieur au livre physique, peut s'avérer beaucoup plus rentable pour les éditeurs qui auront, pour la même quantité de livres vendus, un bénéfice brut 20% supérieur et une marge bénéficiaire sur les ventes livrées de 75%, contrairement au 25% pour les livres physiques.
- Renversement du pouvoir dans la chaîne de distribution : dans l'industrie du livre physique, les distributeurs et les détaillants détenaient le pouvoir et se réservaient la part du « lion », avec des marges de plus de 40%, aux dépens des éditeurs qui prennent tous les risques (investissements up-front) mais également la marge la plus faible (9%). Grâce au livre numérique, et son caractère immatériel, les éditeurs ont un choix important de canaux de distribution pour leurs ouvrages, alors que les librairies numériques ont un fort besoin d'inventaire pour rester compétitives. Les éditeurs sont donc en position de force et peuvent négocier des marges supérieures à 50%. Cette tendance va sans doute se renforcer pour les éditeurs qui publient des auteurs à succès et octroieront des droits de distribution exclusifs.
- Augmentation du nombre d'éditeurs et du pouvoir des acheteurs : Les barrières à l'entrée vont être encore plus faibles qu'avant, car n'importe qui peut écrire, éditer et mettre en ligne un livre. Dans l'industrie du livre physique, le nombre des éditeurs est aussi important que leur situation financière est précaire, et cette tendance ne va que se renforcer avec la distribution du livre électronique. Une offre plus importante va également pousser les prix des livres à la baisse.

D'ailleurs la tendance est vers la gratuité, étant donné que les propriétaires d'*eReaders* prétendent acheter seulement 52% de leurs *eBooks*, les 48% restants étant téléchargés gratuitement (Fowler et Baca, 2010).

- Reprise probable de la lecture : La lecture est devenue, ces dernières années, une activité rare pour les américains et les canadiens. À peine 7% du temps libre des canadiens est consacré à la lecture, alors que 20% et 15% sont consacrés à la télévision et à l'internet. Aux États-Unis, où plus de 50% de la population lit moins d'un livre par an, la situation est encore plus critique (turner-riggs, 2007). Le livre électronique, par son côté pratique qui rend la lecture possible à tout moment, a renversé la tendance, les propriétaires d'un *eReader* lisent de trois à quatre fois plus de livres qu'auparavant et les consommateurs du Kindle achetèrent 3,3 fois plus de livres.
- Les indicateurs stratégiques changent : Les librairies traditionnelles doivent réaliser une rotation des stocks élevée, étant donné les coûts de stockage, les coûts de maintenance et la nature « périssable » des ouvrages d'aujourd'hui, alors que la marge économique sur les ventes (ROS) est faible étant donné la forte concurrence, la faible demande, des coûts élevés et des prix à la baisse. La distribution numérique du livre connaît un faible coût de stockage (stockage qui est d'ailleurs réalisé par l'éditeur et le distributeur digital et non pas par le détaillant), la rotation des stocks sera donc moins fondamentale, alors que la marge économique sur les ventes sera déterminante (le débat sur la fixation des prix le démontre).
- Selon notre opinion, les livres électroniques remplaceront progressivement les livres physiques à long terme car ils correspondent parfaitement aux besoins des lecteurs contemporains: ils sont plus écologiques, beaucoup plus pratiques et les *eBooks* sont beaucoup plus abordables. Quant aux éditeurs, ils vont progressivement arrêter l'impression d'un produit physique qui est coûteux, très

peu rentable économiquement et dont la demande s'évanouit. On peut facilement comparer le futur du livre physique à l'histoire du *disque vinyle* dans l'industrie de la musique. Tout comme la musique numérique, aujourd'hui, le livre numérique fera partie intégrante de la convergence du digital alors que le livre physique sera un objet de collection.

Après avoir analysé l'industrie du livre et le segment du livre électronique, nous sommes en mesure de réaliser les quatre perspectives de marché, selon le modèle de définition de marché d'Allaire et Firsirotu (2004). Tel que mentionné au chapitre 2, cette définition de marché nous permet de schématiser les perspectives du marché du livre mais également de déterminer quels sont les enjeux actuels pour les entreprises, et plus important encore, les enjeux de demain.

Grâce à l'analyse de l'industrie et aux quatre perspectives de marché, au *tableau 4.3*, nous avons une vision très claire de l'industrie du livre et de la direction qu'elle prend. Nous allons désormais analyser deux concurrents majeurs, Apple et Amazon, et déterminer si leur système stratégique est en adéquation avec ces perspectives de marchés.

CHAPITRE IV

ÉTUDE DE CAS : APPLE VERSUS AMAZON

Change the world by the empowering of individuals through technology.

Steve Jobs

Après avoir analysé l'industrie du livre, au chapitre 3 et le nouveau segment du livre électronique, au chapitre 4, nous entamons l'analyse des deux compétiteurs majeurs dans la distribution de livres électroniques et numériques : Apple Inc (point 5.1) et Amazon.com (point 5.2).

5.1 Apple Inc.

« A lot of companies have chosen to downsize, and maybe that was the right thing for them. We chose a different path. Our belief was that if we kept putting great products in front of customers, they would continue to open their wallets. » - Steve Jobs

5.1.1 Présentation de la compagnie

Afin de comprendre la compagnie Apple, il est important de connaître quelques étapes importantes de son histoire. Tel qu'illustré à la *figure 5.1*, Apple fut créée en 1977 par deux mordus d'informatique, Steve Jobs et Steve Wozniak. Dès ses débuts, la compagnie a connu un succès impressionnant, l'Apple II, muni du logiciel Visicalc (ancêtre du Excel), s'est vendu à plus de 100 000 exemplaires et a permis à l'entreprise d'engranger plus de \$50 millions en ventes en moins d'un an (Young et Simon, 2005).

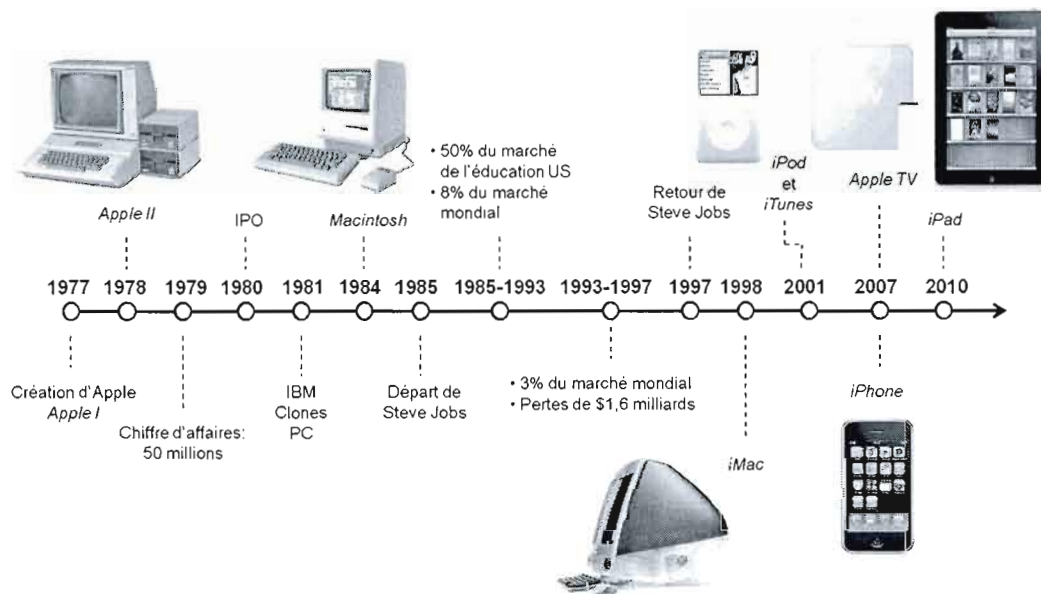


Figure 5.1 Bref historique de la compagnie Apple et des produits commercialisés
Source : Inspiré de Young et Simon (2005) et Yoffie et Kim (2010)

Apple, véritable précurseur des ordinateurs personnels, était perçu, au début des années 80, comme le leader incontestable de cette nouvelle industrie, et cela aussi bien par les consommateurs que par les analystes financiers. En 1980, Apple réalise la plus importante IPO de l'histoire, depuis Ford Motor Company en 1956, et plus de 300 de ses employés sont instantanément devenus millionnaires (Young et Simon, 2005).

Mais voilà qu'au début des années 1980, l'entreprise voit apparaître l'arrivée des fabricants d'ordinateurs « clones ». À l'inverse d'Apple, qui fabrique lui-même les composants de ses produits ainsi que ses propres logiciels, les entreprises telles que IBM se fournissent en composants matériels auprès d'autres manufacturiers et achètent également les logiciels d'exploitations auprès de firmes tiers, tel que Microsoft. Ces concurrents offrent des produits de qualité comparable mais à des prix bien inférieurs à Apple (Young et Simon, 2005).

En 1984, cotée à la bourse de New York, employant plus de 5000 employés et faisant face à une concurrence de plus en plus forte, Steve Jobs souhaite faire appel à une personne d'expérience afin de permettre à la compagnie de prospérer. Il choisit John Sculley, PDG de Pepsi Co, comme nouveau PDG d'Apple. Cette même année, l'entreprise commercialise son nouveau produit phare, le Macintosh (Young et Simon, 2005).

Dans l'objectif d'assainir les finances de l'entreprise, Sculley réalise plusieurs restructurations de la compagnie et finit même par licencier son propre fondateur, Steve Jobs. Spécialiste en marketing, Sculley met l'emphase sur la vente, préfère sous-traiter et délaisse l'innovation, ce qui explique la commercialisation de produits à très faible succès, tel le Macintosh « portable », pesant plus de 7 kilogrammes ! (Young et Simon, 2005).

En 1993, alors que la compagnie a perdu une part de marché importante, Sculley est congédié. Entre 1993 et 1997, deux dirigeants se succèdent à la direction, Michael Spindler et Gil Amelio, mais cela n'empêche pas la descente aux enfers d'Apple, dont les profits passent de plus de \$400 millions à l'époque de Steve Jobs, à une perte de près de \$1 milliard sous la direction d'Amelio (Young et Simon, 2005 et Yoffie et Kim, 2010).

En 1997, Steve Jobs retourne chez Apple et veut *refaire* de la société une « *force culturelle* ». Pour cela il veut miser sur une forte différenciation de la marque Apple, dans un marché où tous les ordinateurs se ressemblent. Avec des dépenses en marketing et en R&D presque deux fois plus importantes, Jobs veut faire d'Apple l'entreprise innovante et unique qu'elle était. En 1998, Apple commercialise le *iMac* et obtient une année au profit financier positif, le premier depuis 1993, avec un profit de plus de \$300 millions, comparativement à des pertes de plus d'un milliard de dollars pour l'année précédente (Yoffie et Kim, 2010).

L'année 2001, marque un tournant dans la stratégie de la compagnie. Conscient de la convergence des technologies, Steve Jobs souhaite faire d'Apple la plateforme incontournable du divertissement. Pour cela, l'entreprise lance un nouveau baladeur MP3, l'*iPod*. Vendu à plus de 100 000 millions d'exemplaires à travers le monde, l'*iPod* a révolutionné l'industrie de la musique, industrie dont Apple détient 70% du marché aujourd'hui. L'*iPod* est vite devenu un produit phare pour la compagnie, avec des marges de plus de 40%, l'appareil engrange également de revenus supplémentaires sur les accessoires; pour chaque 3\$ dépensé pour l'achat d'un *iPod*, les clients dépensent 1\$ en accessoires (Yoffie et Kim, 2010).

La composante la plus chère sur l'*iPod*, plus de 50% du coût de fabrication, est sa carte mémoire flash (Flash Memory). Conscient de l'importance stratégique de la composante, en 2005, Apple a payé plus de \$500 millions aux fabricants, tel Intel et Micron, afin d'acquérir une partie de leur production future (Yoffie et Kim, 2010). Ce

choix stratégique s'avérera crucial pour les produits ultérieurs de la marque, tel l'*iPod Nano*, l'*iPod touch* ou l'*iPhone*, qui fonctionnent tous avec une mémoire Flash.

Véritable succès commercial, l'*iPod* n'était pourtant pas le premier lecteur de musique numérique mais ce qui l'a réellement différencié, c'est la plateforme de téléchargement de musique *iTunes*. Créée en 2003, iTunes est le premier site permettant de télécharger légalement de la musique en ligne. Les propriétaires d'un iPod avaient dès lors accès à une librairie de musique digitale où ils peuvent télécharger des chansons à la carte, moyennant un prix dérisoire de 0,99\$ par chanson. Alors que 70% des revenus d'une chanson vont aux Majors et 20% aux compagnies de cartes de crédit, Apple ne retient qu'à peine 10%, c'est-à-dire 0,09\$ par chanson (Yoffie et Kim, 2010). Mais l'objectif a toujours été de créer une valeur marchande perceptible pour l'acheteur d'un iPod et de devenir la principale plateforme du divertissement sur Internet. Stratégie qui finit par payer car en février 2010, iTunes est devenu la plus importante librairie de musique au monde, avec des ventes dépassant les dix milliards de chansons (Yoffie et Kim, 2010).

Au fil du temps, l'*iPod* est vite devenu un portail multimédia permettant à Apple de vendre, grâce à sa plateforme iTunes, de la musique mais également des séries télévisées, des films, des jeux et des livres audio. Ce modèle d'affaires basé sur la synergie entre le portail est la plateforme numérique a permis à Apple de sécuriser le marché et les produits concurrents de l'*iPod*, tel le *Zune* de Microsoft ou le *Zen* de Creative, n'ont jamais eu le succès escompté.

Fort de son expérience dans l'industrie du divertissement numérique, Apple fait le pari, en 2007, de « réinventer le téléphone ». Avec des investissements de \$150 millions pour son développement, l'*iPhone* était un pari risqué dans une industrie concentrée où trois compagnies, Nokia, Motorola et Samsung, détenaient plus de 60% du marché. Commercialisé à 499\$ l'unité, l'*iPhone* s'est vendu à plus de six millions d'unités en cinq trimestres et Apple est vite devenu l'un des leaders du

marché de la téléphonie mobile (Yoffie et Kim, 2010). Le succès s'explique par la capitalisation de la marque *Apple* (ses millions d'adeptes) et par son système de « *portail-plateforme* » à forte valeur ajoutée pour le consommateur. Identique à la plateforme iTunes qui permet aux utilisateurs d'un iPod de télécharger du contenu, Apple a mis en place la plateforme *App Store*, où les utilisateurs d'un iPhone peuvent télécharger des « applications » qui sont des programmes informatiques riches en contenu. Les applications permettent des milliers de fonction, tel jouer à des jeux, lire les journaux, consulter la météo où les cours boursiers. Dix-huit mois après son lancement, l'App Store compte plus 200 000 applications, et ces dernières ont été téléchargées plus de quatre milliards de fois (Yoffie et Kim, 2010).

Bien qu'au lancement de l'iPhone, d'autres compagnies, tel Palm, proposent des applications à leurs utilisateurs, celles-ci coûtent au minimum 10\$ chacune et doivent être téléchargées sur un ordinateur. Mais l'iPhone était une révolution, car les applications pouvaient être directement téléchargées sur le téléphone et ces dernières étaient majoritairement gratuites. La popularité du iPhone a fortement contribué au succès de l'App Store, car les applications sont produites par des firmes indépendantes qui souhaitent s'assurer que leur applications vont rejoindre le plus d'utilisateurs possibles. Alors que plus 200 000 applications ont été créées pour l'iPhone d'Apple, à peine 20 000 ont été développées pour les téléphones Microsoft (Yoffie et Kim, 2010).

Avec des ventes de \$630 millions en 2007, les ventes de l'iPhone sont, trois ans plus tard, évalué à plus de \$13 milliards. Quant à Apple, il est devenu le troisième manufacturier de téléphones portables au monde, avec 16,1% de marché, dernière Nokia et RIM (Dignan, 2010). Au vu des résultats, on peut prétendre que le pari fait par Steve Jobs est gagné.

En 2007, Apple a également commercialisé *Apple TV*. Un appareil numérique qui permet de faire la liaison entre un ordinateur et la télévision via un câble Ethernet ou par Wi-Fi. Cela permet au consommateur de télécharger des films et des séries sur *iTunes*, par l'intermédiaire de son iPhone, et de les visionner sur son téléviseur. Apple a désormais de nombreuses alliances avec les studios de production et les compagnies de location de films, tel Netflix, et essaye de convaincre les chaînes de télévision, tel CBS ou NBC, pour pouvoir diffuser leurs séries et ainsi avoir l'offre la plus complète (McCracken, 2010). En plus d'offrir au consommateur une intégration phénoménale avec les autres appareils de la compagnie, *Apple TV* a projeté Apple dans le marché des films, renforçant encore plus son emprise sur l'industrie du divertissement (Jaroslovsky, 2010).

En avril 2010, fidèle à son habitude, Apple commercialise, à nouveau, un produit unique, l'*iPad*, une tablette numérique digitale munie d'un écran 9,7 pouces. Apple fait désormais le pari de révolutionner l'industrie des ordinateurs, et du livre par la même occasion. L'*iPad* utilise le même logiciel d'exploitation (Mac OS X) que l'iPhone, néanmoins il est différent par son processeur, Apple a préféré créer un CPU propre à l'*iPad*, le A4. Ce micro processeur est destiné à la future génération d'appareils portatifs, car il requiert beaucoup moins d'énergie mais il est beaucoup plus performant, ce qui permet le visionnement de films en ligne. La compagnie qui fabrique l'A4, *P.A. Semi*, a été acquise par Apple en 2008 pour \$278 millions, ce qui démontre la vision précoce de Steve Jobs en ce qui concerne les besoins du marché et le futur de la technologie (Yoffie et Kim, 2010).

L'*iPad* permet à ses utilisateurs de se connecter à Internet grâce à une connexion sans fil (wi-fi) et à télécharger du contenu média sur iTunes et des applications sur App Store, dont des livres sur iBookstore. La *figure 5.2* illustre les différentes utilisations faites par les utilisateurs, dont la lecture d'imprimés, mais également le visionnement de films et vidéos ou encore la pratique de jeux vidéos (Mongal, 2010). Son succès commercial est aussi fulgurant que les autres produits Apple, depuis son

lancement en avril 2010, l'iPad s'est déjà vendu à plus de 3 millions d'unités et plus de 5 millions de livres numériques ont été téléchargés sur iBookstore, ce qui permet à Apple de revendiquer une part de marché de 22% dans l'industrie du livre (Fowler, 2010).

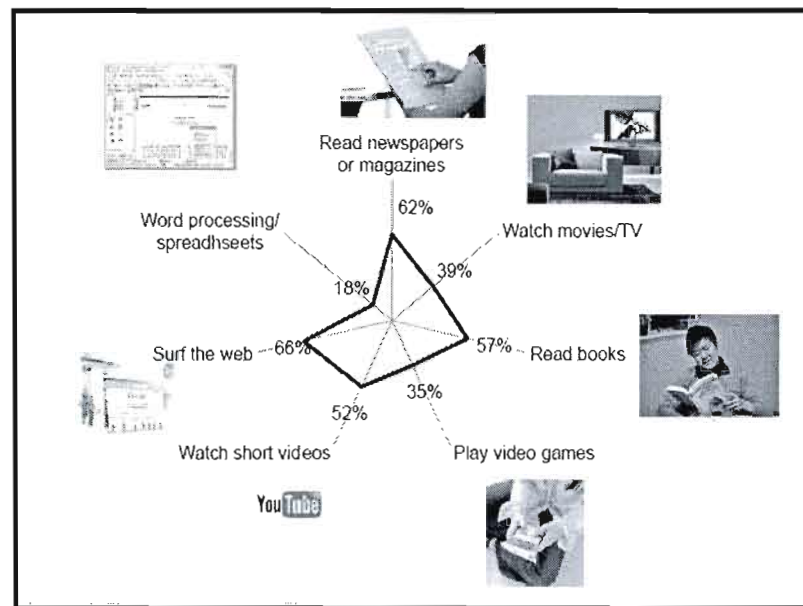


Figure 5.2. Utilisation faite par les utilisateurs de l'iPad
Source : Mogal, 2010

Tel qu'illustré à la *figure 5.3*, la stratégie d'envergure de produit d'Apple et son passage, de manufacturier d'ordinateurs à fournisseur de divertissement, a non seulement permis à l'entreprise de s'assurer une diversification du risque mais également une croissance soutenue des ventes, passant de \$5,7 milliards en 2002 à \$42,9 milliards en 2009 (Yoffie et Kim, 2010).

Alors qu'en 2002 le iMac représentait 25% des ventes totales et le iPod 3%, en 2007 le iPod en représente 34% et le iMac a presque disparu des tablettes. Histoire identique pour l'iPhone qui représente 3% des ventes en 2007 mais 30% en 2009, alors que l'iPod passe de 34% à 19% (Yoffie et Kim, 2010).

Le *tableau 5.1*, illustre la croissance des ventes des nouveaux produits d'Apple, qui ne représentaient que 21% des ventes de la compagnie en 2002, contre 68% de ventes en 2009.

Tableau 5.1
Historique des revenus des produits Apple

	2002	2004	2006	2007	2008	2009
Power Macintosh	1 380	1 419	NA	NA	NA	NA
iMac	1 448	954	NA	NA	NA	NA
Desktops	NA	NA	3 319	4 023	5 622	4 324
PowerBook	831	1 589	NA	NA	NA	NA
iBook	875	961	NA	NA	NA	NA
Portables	NA	NA	4 056	6 313	8 732	9 535
Total Macintosh Net Sales	4 534	4 923	7 375	10 336	14 354	13 859
iPod	143	1 306	7 676	8 305	9 153	8 091
Other Music products	4	278	1 885	2 496	3 340	4 036
iPhone, products and services	NA	NA	NA	630	6 742	13 033
Peripherals and other hardware	527	951	1 100	1 303	1 694	1 475
Software	307	502	NA	NA	NA	NA
Service and other net sales	227	319	NA	NA	NA	NA
Software, service and other sales	NA	NA	1 279	1 508	2 208	2 411
Total new products	1 208	3 356	11 940	14 242	23 137	29 046
Total Net Sales	5 742	8 279	19 315	24 578	37 491	42 905

Source : Yoffie et Kim, 2010

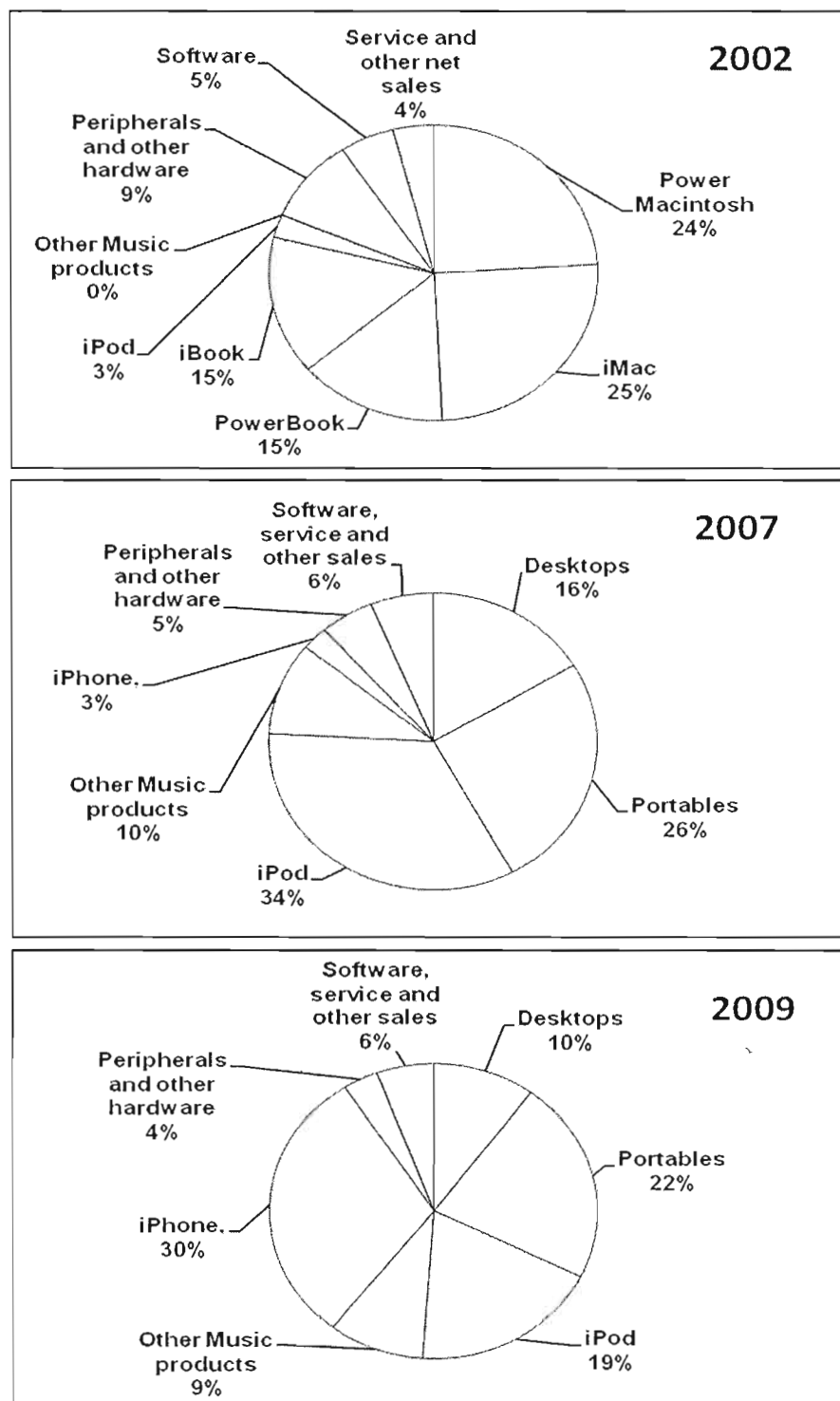


Figure 5.3. Évolution de la part des revenus par produits, pour 2002, 2007 et 2009
 Source : Yoffie et Kim, 2010

5.1.2 Résultats financiers

Tel qu'illustré au *tableau 5.2*, les ventes de la compagnie sont de près de \$43 milliards, pour l'année 2009, et plus de \$37 milliards pour l'année 2008. Ce qui représente une augmentation de 14,4%. Quant aux bénéfices nets, ils ont augmentés de 23,5%, passant de \$6,6 milliards à \$8,2 milliards en 2009.

Tel que nous l'avons décrit précédemment, les produits d'Apple offrent à la compagnie d'excellentes marges bénéficiaires, la marge économique sur les ventes (ROS) étant de 19,19%, pour l'année 2009, en est la preuve. La rotation des actifs économiques (AT) est par contre faible, 1,19. En général, le rendement des actifs économiques (ROA) est de 22,88%.

Il faut également souligner l'excellent rendement sur les capitaux propre (ROE), qui est de 26% pour 2009, le faible ratio d'endettement sur les capitaux propres, à peine 1,14, et une réserve de liquidités atteignant les \$11,8 milliards (Apple Inc, 2009).

Tableau 5.2

Résultats Financiers d'Apple Inc pour 2009 et 2008 (en millions \$)

Résultats	2009	2008	Variation
Revenus (Chiffre d'affaires)	42 905	37 491	14,4%
Autres revenus	326	620	-47,4%
Revenus totaux	43 231	38 111	13,4%
Capitaux propres	31 640	22 297	41,9%
Passif à long terme	4 355	2 513	73,3%
Capital investi	35 995	24 810	45,1%
Bénéfice avant impôts	12 066	8 947	34,9%
Intérêts payés	0	0	-
BAIL	12 066	8 947	34,9%
Impôts	3 831	2 280	-
Taux d'imposition	32%	25%	-
Bénéfice net	8 235	6 667	23,5%
Bénéfice économique	8 235	6 667	23,5%
R&D	1 333	1 109	20,2%
R&D/Revenus	3%	3%	-
Marketing	359	329	9,1%
Marketing/Revenus	1%	1%	-
Marge économique sur ventes (ROS)	19,19%	17,78%	7,9%
Rotation des capitaux investis (AT)	1,19	1,51	-21,1%
Rendement des actifs économiques (ROA)	22,88%	26,87%	-14,9%
Coût de la dette à long terme	0,00%	0,00%	-
Ratio de dette à long terme / capitaux propres	0,14	0,11	22,1%
Levier financier	3,15%	3,03%	4,0%
Rendement sur capitaux propres (ROE)	26,03%	29,90%	-13,0%
Cash Flow	11 875	9 352	27,0%

Source : Rapports annuels de la compagnie (Apple, 2009 et 2008)

En ce qui concerne le cours de l'action d'Apple, tel qu'illustré à la *figure 5.4*, elle vaut près de 300\$ au début d'octobre 2010, alors qu'elle valait 3,56\$ en 1997, lorsque Steve Jobs est retourné chez Apple.

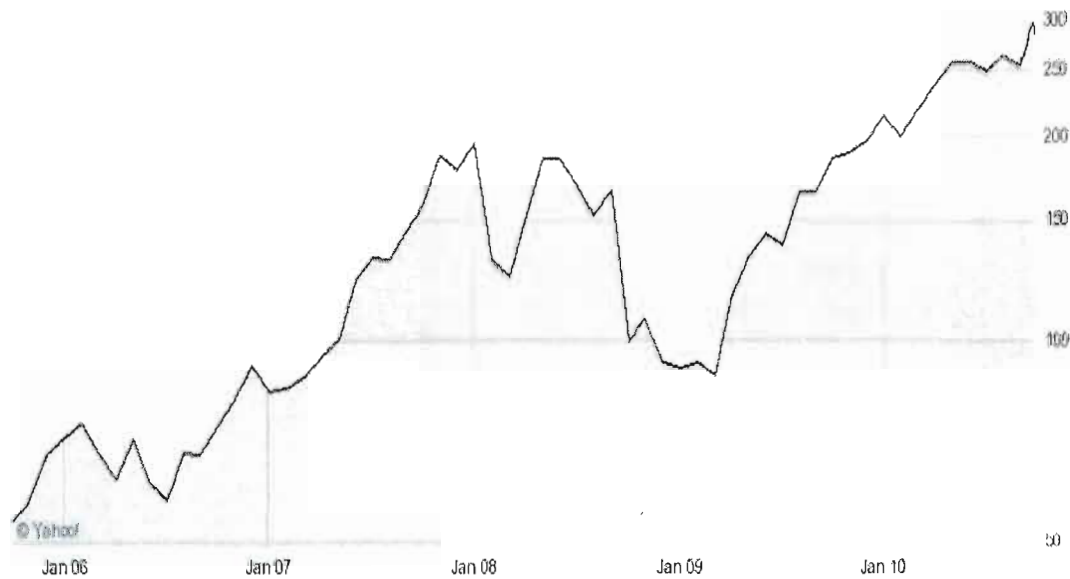


Figure 5.4 Évolution du prix de l'action d'Apple Inc

Source : Yahoo Finance, 2010b

Tel qu'illustré à la *figure 5.5*, l'action d'Apple a connu une croissance de plus de 400% depuis 5 ans. Battant largement les indices tels que le S&P 500 ou le Nasdaq. Si on compare le cours d'Apple, de ces cinq dernières années, à celui de ses principaux concurrents, tel qu'illustré à la *figure 5.6*, on s'aperçoit que là encore, la compagnie est perçue d'un très bon œil par les marchés financiers. Alors que l'action d'Apple se transigeait à 294,07\$, le 4 octobre 2010, celle de HP valait 41,15\$, celle de Microsoft 24,57\$ et celle de Dell valait 13,69\$ (Yahoo Finance, 2010b).

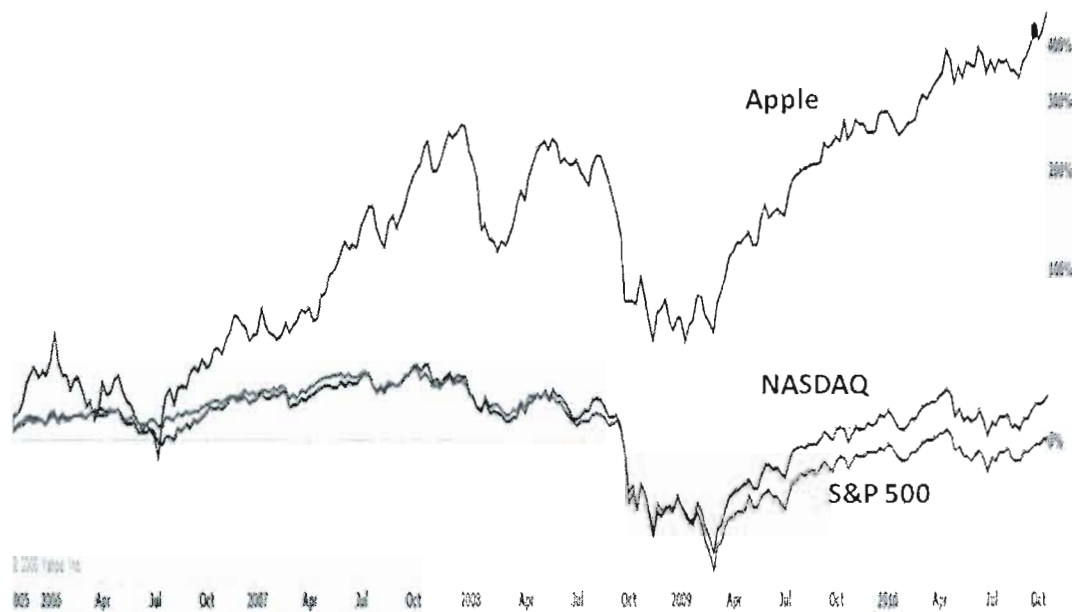


Figure 5.5 Évolution du cours de l'action d'Apple Inc., versus le Nasdaq (IXIC) et le S&P 500 (GSPC).

Source : Yahoo Finance, 2010b



Figure 5.6 Évolution du cours de l'action d'Apple Inc., versus ses principaux concurrents.

Source : Yahoo Finance, 2010b

5.1.3 Gouvernance stratégique

L'analyse du *Conseil d'Administration* d'Apple Inc. nous fait prendre conscience de la gouvernance stratégique dont s'est dotée l'entreprise. Parmi les six membres, on dénombre :

- Bill Campbell, président du conseil d'administration et ancien PDG d'Intuit Corp. Spécialisée dans les logiciels informatiques destinés aux entreprises et aux particuliers, Intuit Corp. est la société informatique la plus admirée aux États-Unis (Intuit, 2010). Bill Campbell avait rejoint Apple en 1983, en tant que VP marketing, il était auparavant Directeur Général chez Kodak. Ayant quitté lui-même la compagnie sous l'ère Sculley, il revient en 1997, quand Steve Jobs lui demande de faire partie du conseil d'administration d'Apple.
- Millard Drexler, président du conseil d'administration et PDG de J.Crew, un détaillant américain de vêtements. Avant de rejoindre J.Crew en 2003, « Mickey » a été le PDG de GAP. Il est réputé pour avoir révolutionné le secteur du détail en segmentant les produits de GAP, en créant Banana Republic et Old Navy, entre autres. Entre 1987 et 2002, il a fait passer les ventes de la compagnie GAP de \$400 millions à \$14 milliards et a ouvert plus de 450 magasins (Gaudoin, 2010).
- Albert Gore Jr., ancien Vice Président des États-Unis. Il a rejoint le conseil d'administration d'Apple depuis 2001.
- Andrea Jung, présidente du conseil d'administration et PDG d'Avon Products depuis 1999. Elle sert sur le CA d'Apple depuis 2008. Éluë comme étant la cinquième femme la plus influente au monde par le magazine Forbes (2010), Andrea Jung sert également sur le conseil d'administration de General Electric depuis 1998.

- Arthur D. Levinson, président du CA et ancien PDG de *Genentech*, l'une des plus importantes compagnies de biotechnologies au monde (récemment acheté par *Roche*). Levinson a également servi sur le CA de Google entre 2004 et 2009.

Finalement, Steve Jobs, PDG d'Apple Inc depuis 1997. On constate que le CA d'Apple regroupe des personnages qui excellent dans les domaines clés de la compagnie, qui sont les technologies, la distribution et le marketing. On comprend également l'emphase mise sur la R&D et le marketing.

5.1.4 Système stratégique d'Apple Inc.

Tel qu'illustré à la *figure 5.7*, la configuration du système stratégique d'Apple démontre la stratégie d'envergure de produits déployée par la compagnie. Tel que nous l'avons mentionné précédemment, cette envergure est possible grâce à son large champ de compétence. Son savoir faire dans le domaine du hardware (design des produits) aussi bien que dans celui du software (logiciel d'exploitation), et cultivé par d'importants investissements en recherche et développement, lui permet de commercialiser des produits de qualité et toujours plus innovants. Sans oublier son puissant réseau de distribution. Les magasins physiques tout d'abord, avec les 273 Apple Stores, mais surtout son réseau virtuel, avec l'iTunes et l'App Store, qui permet d'offrir aux consommateurs une forte valeur ajoutée à leurs produits. Finalement, il faut mentionner les ententes stratégiques qu'Apple a réalisé avec les différents acteurs. Dans le cas de l'industrie du livre, ces derniers sont les éditeurs, qui créent le contenu, et les distributeurs numériques, tel Ingram Digital.

En ce qui concerne le champ « marchés/segments », nous avons décrit les caractéristiques des acheteurs de l'iPad. Tel que mentionné précédemment au

chapitre IV, une étude a été menée par la firme marketing YouGov, en mai 2010, auprès de 1600 adultes américains et 500 propriétaires d'un iPad. Ces derniers sont majoritairement des hommes (à 65%), 63% ont moins de 35 ans mais ils ont un pouvoir d'achat élevé, étant donné que plus de 56% ont un revenu annuel supérieur à cent mille dollars. Ce qui caractérise particulièrement ces acheteurs, c'est leur forte appartenance à la marque Apple, plus de 91% détiennent déjà un produit de la marque et 45% en détiennent plus de trois (Mogal, 2010). Il faut également mentionner qu'ils sont férus de jeux vidéos, 56% d'entre eux jouent plus de trois heures par semaine, 78% sont abonnés à des magazines et 50% sont des lecteurs modérés, avec entre 5 et 24 livres lus par an. Ils sont également catégorisés comme « innovateurs ou adopteurs précoces » (15% de la population), 36% d'entre eux passent à l'achat suite au visionnement d'une publicité (Mogal, 2010).

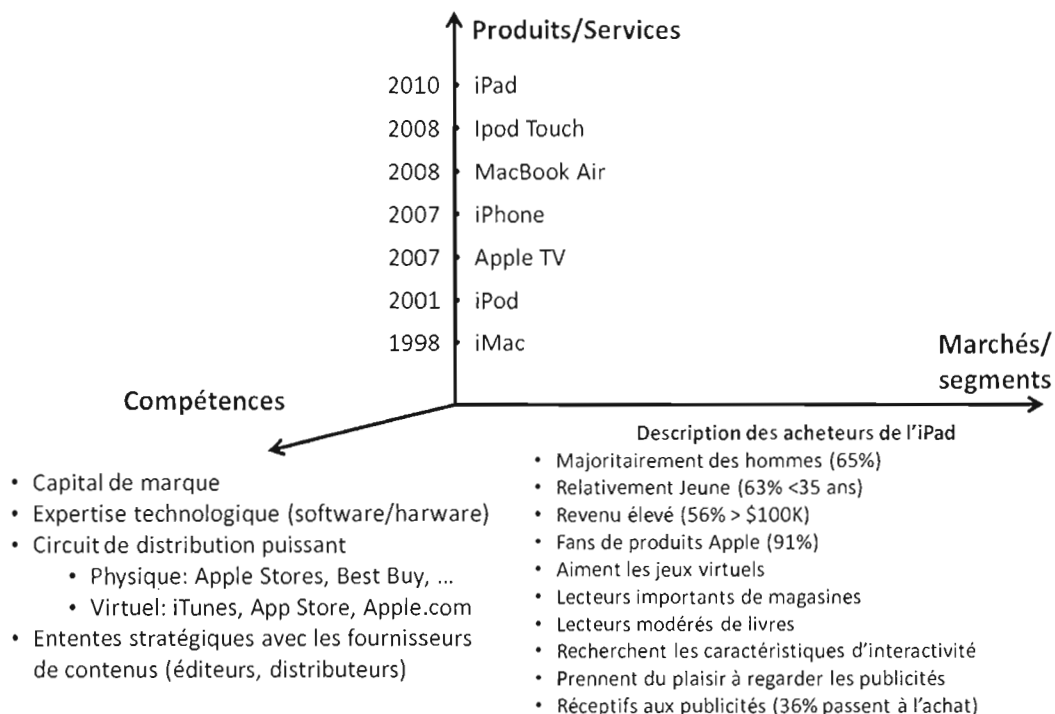


Figure 5.7 Système stratégique d'Apple

Source : Inspiré du modèle Allaire et Firsirotu (2004)

Les utilisateurs de l'iPad sont atypiques de la majorité des lecteurs et des consommateurs, et savoir si l'iPad sera adopté par la majorité avancée (34% de la population) est une question qui déterminera le succès du produit. Il est encore trop tôt pour réaliser des projections, toujours selon l'étude de la firme YouGov, sur les 1600 personnes interrogées, seulement 7% ont l'intention d'acquérir un iPad et 79% ne pensent pas en acheter car ils n'en voient pas l'utilité (Mogal, 2010). Mais la force marketing d'Apple, la convergence numérique et les bénéfices supplémentaires qu'offre l'iPad aux lecteurs de livres numériques sont des arguments qui nous laissent penser qu'Apple sera une force majeure dans l'industrie du livre.

Le système stratégique d'Apple a son centre de gravité autour des compétences de la compagnie, notamment sa maîtrise des innovations technologiques, ces dernières permettant à l'entreprise de commercialiser un nombre toujours plus important de produits. Ce système stratégique procure également une puissante configuration de coûts. Tel que nous l'avons cité précédemment, la passion des consommateurs pour les produits d'Apple permet à l'entreprise d'adopter une stratégie d'écémage, des prix élevés avec des marges bénéficiaires de plus de 40% (Apple, 2010).

5.1.5 La stratégie d'envergure de produits d'Apple

La mission d'Apple Inc., tel que mentionné dans son dernier rapport annuel (2009), est « *bringing the best personal computing, mobile communication and portable digital music and video experience to customers* ». La stratégie de la compagnie y est également mentionnée : « [...] *the Company continues to capitalize on the convergence of the personal computer, mobile communications and digital consumer electronics by creating and refining innovations, such as iPhone, iPod and iTunes Store* » (Apple, 2009).

L'historique de l'entreprise et sa mission actuelle nous permet de mieux comprendre la stratégie de marché d'Apple, qui commercialise une série de produits, destinés à des marchés différents mais qui sont reliés entre eux par une technologie commune, les mêmes réseaux de distribution et par la réputation de la marque *Apple*. Une telle stratégie de marché est définie par Allaire et Firsirotu comme étant « *une stratégie d'envergure de produits* ».

Tel qu'illustré à la *figure 5.8*, la dynamique de la stratégie d'envergure de produits, selon Allaire et Firsirotu (2004), s'appuie sur « *un potentiel élevé d'économies d'envergure par la mise au point, la production, la distribution ou le soutien de plusieurs produits appartenant à des marchés différents* ». Comme nous l'avons déjà mentionné, Apple utilise les mêmes technologies pour ses différents produits, à savoir des composantes informatiques communes, tel la mémoire Flash qui est utilisée dans les différents modèles d'iPod, dans l'Apple TV et dans l'iPhone. Apple utilise également les mêmes systèmes d'exploitation iOS ou OSX dans la majorité de ses produits (Thomke et Feinberg, 2009).

« [...] firms that follow platform strategies envision a family of products at the earliest stages of product concept and planning. At this point they think ahead to not only what would be needed for the initial product's release, but also what would be required subsequently and when that should happen. [...] companies then design the initial product as a platform, with an architecture that will accommodate the development and production of the derivative products envisioned »

Thomke et Feinberg, 2009

« A platform strategy offers big advantages and benefits to a company, its suppliers, and its customers. For companies, like Apple, who put a premium on design, resources and time invested into the initial product is leveraged across derivative products; these can be developed and ramped up more quickly because they build on and make use of existing design elements in the platform. [...] the result is greater reliability and lower costs, benefiting company and suppliers alike. »

Thomke et Feinberg, 2009

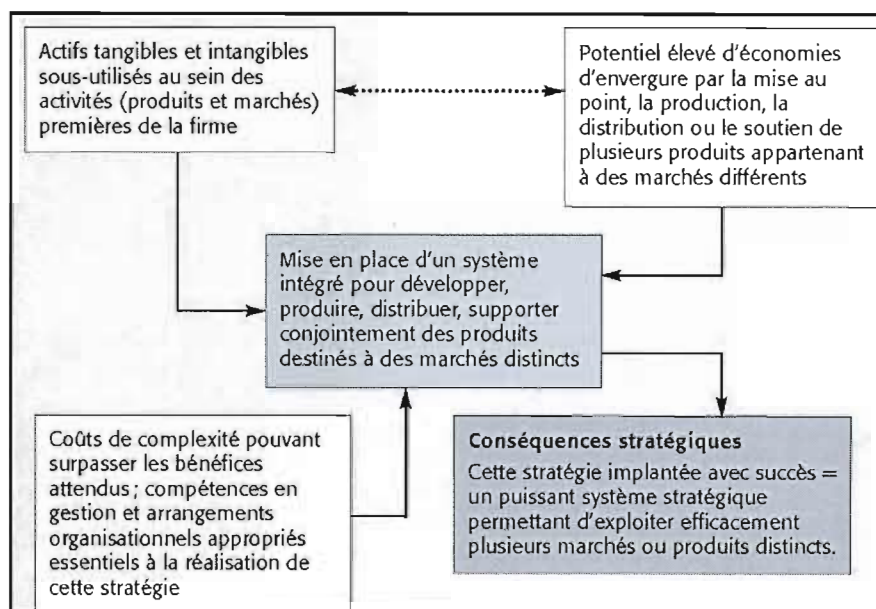


Figure 5.8 Dynamique de la stratégie d'envergure de produits

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

Les produits *Apple* sont vendus dans les mêmes circuits de distribution, à savoir les 273 Apple Stores à travers le monde et les détaillants officiels, tel Best Buy (Apple, 2010). Ces produits capitalisent également sur la forte notoriété de la marque Apple, notoriété qui pousse des millions de fans de la marque à faire la queue pendant de longues heures, voire des jours, à chaque fois que la compagnie commercialise un nouveau produit. Pour illustrer nos propos, lors du lancement de l'iPad à New York, certains ont commencé à faire la queue le mardi 30 mars, alors que la commercialisation n'était prévue que le samedi 3 avril (CNET, 2010). Histoire identique pour la quatrième version de l'iPhone, commercialisée cette année, qui a enregistré plus de 600 000 réservations les semaines précédant sa vente et des queues de plusieurs milliers de consommateurs le jour de sa sortie (Tweney, 2010a). Cela s'explique par une importante campagne marketing et surtout par un incroyable *Buzz*. Peu d'organisations instaurent l'*omerta*, la loi du silence, comme Apple le fait. Chaque nouveau produit que la compagnie commercialise est précédé d'une période de mystère et d'excitation, jusqu'à ce que Steve Jobs présente la

nouvelle « émotion » devant le monde entier lors d'un événement annuel unique. Cela force les fans jusqu'à aller installer des webcams près des usines des fournisseurs, avec l'espoir d'apercevoir la nouvelle révolution technologique du logo à la pomme (Thomke et Feinberg, 2009). La marque *Apple* a un symbolisme énorme et insuffle dans chacun de ses produits les termes « cool », « fashion » et promet aux consommateurs une expérience élevée grâce au design.

En plus de ces « actifs » partagés, les produits d'Apple partagent les mêmes plateformes de divertissement, *iTunes* et *App Store*. Cette stratégie d'envergure de produits est illustrée à la figure 5.9. On peut remarquer les principaux produits commercialisés par l'entreprise ainsi que les ressources et actifs partagés.



Figure 5.9 La stratégie d'envergure de produits d'Apple

Source : Adapté d'Allaire et Firsirotu, 2004

La *figure 5.9* illustre également le contenu médiatique des plateformes iTunes et App Store. Ces services à valeur ajoutée pour les consommateurs sont partagés par tous les produits de la compagnie.

La mise en place d'un tel système intégré permet « *un puissant système stratégique permettant d'exploiter efficacement plusieurs marchés ou produits distincts* » (Allaire et Firsirotu, 2004).

Ce qu'il faut également mentionner concernant la stratégie d'envergure de produit d'Apple, c'est qu'elle va désormais bien au-delà de l'offre de contenus partagés, les informations que la compagnie détient, quant à ses clients, valent de l'or. En avril 2010, Apple a lancé le *iAd*, une application qui s'exécute sur le iPod touch, l'iPhone et l'iPad, et qui s'adresse non pas aux consommateurs mais aux publicitaires. Pour un minimum de \$1 million, les annonceurs vont pouvoir cibler les consommateurs en fonctions des applications qu'ils utilisent et de leur géolocalisation. Pour chaque bannière vue, Apple déduira 0,01\$ du montant de la campagne et 2\$ à chaque fois qu'un utilisateur cliquera sur la bannière. Étant donné que plus de 85 millions d'iPhone sont commercialisés, avec une utilisation moyenne de trente minutes par jour, on estime qu'un utilisateur verrait 10 publicités par jour. Ce qui représente plus de \$85 millions par jour de revenus publicitaires, et cela sans même que l'utilisateur ait cliqué sur la publicité! Apple se réserve 40% des revenus et le reste est distribué aux développeurs d'applications, qui peuvent désormais rentabiliser leurs produits (Van Buskirk, 2010).

Cette capacité de rejoindre un bassin de consommateurs toujours plus important, et avec une facilité ahurissante grâce à l'intégration des ses produits, permet à Apple d'offrir aux annonceurs une alternative sérieuse aux médias actuels.

5.2 Amazon.com Inc.

« There are two kinds of companies, those that work to try to charge more and those that work to charge less. We will be the second. »

Jeff Bezos

5.2.1 Présentation de la compagnie

La *figure 5.10* permet d'observer l'évolution de la stratégie d'Amazon, qui est passé du libraire spécialiste en ligne au centre commercial virtuel (Allaire et Firsirotu, 2004). Fondée en 1995, par Jeff Bezos, le site Amazon.com s'était spécialisé à vendre de livres en ligne, proposant aux internautes près de 2000 titres en inventaire. Le succès commercial a été tel, qu'à peine deux ans plus tard, la compagnie engendrait \$147 millions, disposait d'un inventaire atteignant les 1,5 millions de titres, recevait des commandes des 50 États américains et de près de 160 pays. En cette même année, Amazon est coté en bourse (IDCH, 2004). On peut s'émerveiller devant une croissance si exceptionnelle (et beaucoup l'ont sans doute fait). Mais ce qu'il faut souligner, c'est que pendant la période 1995-1997, Amazon.com était une librairie virtuelle qui était un simple intermédiaire entre les acheteurs et les distributeurs de livres, ce derniers ayant la charge de stocker et d'expédier les livres. Laissant à Amazon des coûts d'exploitation extrêmement faibles (Allaire et Firsirotu, 2004).

Entre 1998 et 1999, prenant conscience de la popularité, donc du pouvoir, de sa plateforme électronique, Amazon décide d'élargir sa gamme de produits, en vendant des films, de la musique, mais également des jouets, de l'électronique, des médicaments et mêmes de articles pour animaux. Mais cette popularité devient également un problème, Ingram, le distributeur d'ouvrages de la compagnie, ne pouvant plus faire face à la demande. Amazon doit dès lors investir massivement pour répondre à la demande et s'assurer une domination dans le segment de la

vente en ligne de livres. Des investissements de plus de \$300 millions sont faits dans la technologie (banques de données, moteurs de recherche, ...), le marketing et la publicité (sur les sites d'AOL, Yahoo!, ...) et finalement le système de distribution, « [...] *Amazon décide d'intégrer verticalement ses opérations d'entreposage et de distribution; elle investit dans sept centres de distribution aux États-Unis [...]* » (Allaire et Firsirotu, 2004). Pour répondre à la demande et consolider son offre, Amazon doit également faire des acquisitions, notamment des distributeurs étrangers, tel que *Bookpages* ou *Telebook*, ou bien des firmes expérimentées dans les produits proposés, tel *Drugstore.com* ou *Internet Movie Database* (Allaire et Firsirotu, et IDCH, 2004 Wikipedia, 2010b et Burger, 2001).

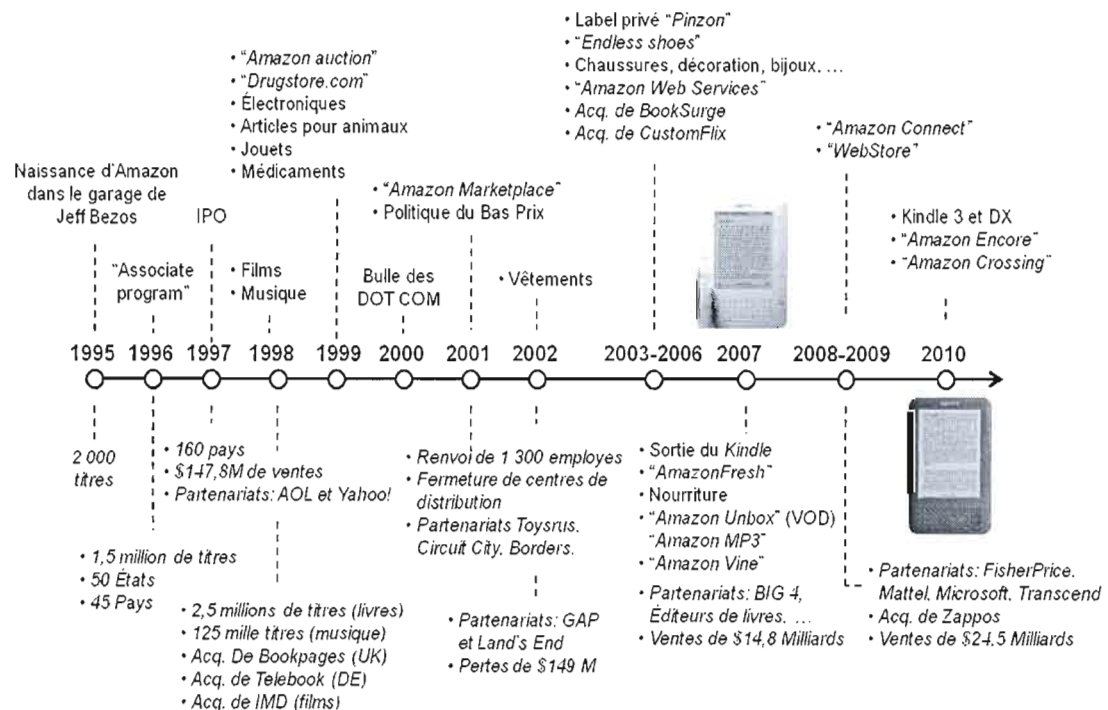


Figure 5.10 Historique, produits et évolution stratégique d'Amazon.com

Sources : Amazon.com (2010), IDCH (2004), Allaire et Firsirotu (2004), Burger (2001) et Wikipedia (2010b).

La période suivant l'éclatement de la bulle « point com », en 2000, fut une période charnière pour l'entreprise. Alors que la valeur de l'action valait 106,69\$, en décembre 1999, elle a chuté pour atteindre 5,97\$ en septembre 2001 (Yahoo! Finance, 2010a). Jeff Bezos se devait donc de trouver une nouvelle stratégie pour rassurer les investisseurs. Il assainit tout d'abord l'entreprise en fermant des centres de distribution et en se séparant de 1300 employés. Bezos a également pris conscience de l'importance d'avoir des partenaires solides :

Pour dominer le nouveau marché du commerce en ligne, Amazon.com devait mettre son portail, sa notoriété, ses systèmes informatiques et sa logistique au service d'autres grands distributeurs qui verraient ainsi un moyen d'affirmer leur présence sur ce segment de marché sans risquer les échecs et commettre les bévues qui ont marqué les tentatives de commerce virtuel de plusieurs grands distributeurs

Allaire et Firsirotu, 2004

Amazon s'est dès lors associé à d'importants distributeurs tel Toys"**R**"us, Circuit City, Target, Borders, ... (Allaire et Firsirotu et IDCH, 2004). La compagnie a également ajouté le facteur prix à sa stratégie corporative, qui s'articulait autour d'un vaste choix de produits et de la facilité d'achat. L'objectif n'était plus d'offrir le plus grand de choix de produits aux clients, mais également s'assurer que le prix est beaucoup plus avantageux que dans les magasins physiques (IDCH, 2004).

À partir de l'année 2002, Amazon a continué à offrir de nouveaux produits sur son site, notamment des vêtements, en s'associant à des détaillants tel que GAP, des chaussures, en créant le site de vente Endless.com, et des bijoux (IDCH, 2004 et Wikipedia, 2010b). Mais Bezos a compris qu'Amazon avait non seulement des centres de distribution qu'il pouvait utiliser pour distribuer une variété de produits à ses clients, Amazon avait également de puissants serveurs informatiques qu'il pouvait mieux rentabiliser en proposant l'hébergement à des unités d'affaires tiers. *Amazon Web Services* fut dès lors créé pour proposer une variété de services aux entreprises, tel que « *Amazon Elastic Cloud* », qui permet de louer de l'espace

serveur à l'heure (service élastique), ou « *Amazon S3* », qui offre des services en fonction de la bande passante. Ces services sont destinés aux entreprises qui n'ont pas les moyens d'acquérir les serveurs et bâtir les systèmes informatiques nécessaires (Wikipedia, 2010b). Autre fait intéressant, en 2005, l'entreprise fait l'acquisition de BookSurge, un des plus importants distributeurs de livre « imprimé sur demande » (POD), et de CustomFlix, une compagnie de « DVD sur demande » (Anderson, 2008). Ce qui permet à la compagnie d'imprimer ou de graver une importante quantité de livres ou de films en fonction de la demande, ce qui a pour résultat de réduire considérablement ses immobilisations.

En 2007, Amazon commercialise le Kindle, un livre électronique qui permet d'acheter des livres numériques, sur la plateforme d'Amazon.com, en moins de 60 secondes, grâce au réseau de téléphonie mobile, de stocker des milliers de livres numériques et de pouvoir les emmener partout avec soi. Finalement, le Kindle permet de lire ces eBooks avec le même confort de lecture qu'un livre physique, grâce à l'eInk dont nous avons fait mention précédemment.

Aujourd'hui, après trois ans et trois « générations » d'appareils différents, Amazon.com vend plus d'eBooks, grâce à son Kindle, que de livres physiques, 180 eBooks vendus pour 100 livres physiques (Tweney, 2010b). La compagnie a toujours été réticente à communiquer les unités d'eBooks vendues. Mais en sachant sa part de marché dans l'industrie du livre, on peut néanmoins émettre des hypothèses (voir *tableau 5.3*).

Tableau 5.3

Quantité hypothétique du nombre d'eBooks vendus par Amazon.com

Valeur de l'industrie du livre physique (US)	\$25,7 milliards
Part de marché d'Amazon dans l'industrie du livre physique	19%
Valeur de la part de marché d'Amazon	\$4,9 milliards
Valeur moyenne (hypothétique) d'un livre physique sur le site Amazon.com	15\$
Nombre de livres physique vendus par Amazon	326 millions d'unités/an
Nombre d'eBooks vendus (hypothétique) (326 millions * 1,8)	586 millions d'unités/an

Sources : Adapté de Datamonitor (2009), Tweney (2010) et Trachtenberg (2010b)

Si près de 586 millions d'eBooks sont vendus par Amazon, cela signifie un revenu moyen de \$5,8 milliards (si on prend le prix moyen de 9,99\$), soit 23% des ventes de l'année 2009 (Amazon, 2010). La bonne performance des eBooks vendus par Amazon, par rapport à ses ventes de livres physiques, reflète une interrogation majeure dans l'industrie du livre, à savoir si ces 80% de ventes supplémentaires sont une cannibalisation des ventes physiques ou bien une augmentation du volume des ventes de l'industrie du livre, notamment grâce à une lecture plus importante pour les propriétaires d'eReaders.

Depuis 2007, Amazon a augmenté son offre de produits, notamment avec de la nourriture, des films en demande (VOD) et des accessoires, tel que les sacs à mains. La compagnie a également consolidé ses partenariats, notamment avec les « Majors » de l'industrie de la musique et des films, les éditeurs de livres, les fabricants de jouets ou les compagnies de technologie, tel Microsoft. Jeff Bezos a surtout souhaité mettre l'emphasis sur les produits vestimentaires, en achetant en

2009, le leader de la vente de vêtements et de chaussures en ligne, *Zappos*, pour près d'un milliard de dollars (Wikipedia, 2010b). Le segment des services aux entreprises a également été étendu, avec *Amazon Webstore* qui permet aux entreprises d'avoir rapidement un site transactionnel. Amazon souhaite se positionner comme un intermédiaire de choix pour les compagnies qui souhaitent étendre leurs services de vente en ligne. Prenant en charge la réalisation du site transactionnel, Amazon se charge également de l'emballage des produits et de leur livraison au client final (*door to door*), concurrençant directement les compagnies tel que FedEx ou UPS (Wikipedia, 2010b). Amazon compte désormais plus de 1,5 millions de « membres partenaires » (Amazon, 2009), dont l'entreprise stocke, vend et livre les produits, ce qui représente plus de 27% des produits en inventaire chez Amazon (Szkutak, 2009).

Le *Kindle*, quant à lui, a connu de nombreuses améliorations depuis sa première commercialisation en 2007. La troisième version (3G), commercialisée en juillet 2010, dispose d'une batterie en polymère de lithium, ce qui lui procure une autonomie de lecture de près d'un mois. L'appareil, qui est commercialisé dans près de 100 pays, a également un contraste 50% plus performant, une capacité mémoire de 4GB et permet d'acheter son livre directement sur le réseau de téléphonie mobile ou par Wifi. Son prix est de 189\$. Amazon propose également deux autres versions, le *Kindle Wi-Fi*, qui se connecte uniquement par wi-fi et vendu à 139\$. Et le *Kindle DX*, qui vise dispose d'un écran plus large (9,7 pouces au lieu de 6 pouces) et qui a la capacité de lire le format PDF. Le *Kindle DX* se vend à 379\$ (Wikipedia, 2010b). Il ne fait aucun doute que le *Kindle* est le livre électronique avec le meilleur ratio qualité/prix sur le marché.

Selon l'étude réalisée par YouGov, 75% des propriétaires du *Kindle* se disent très satisfaits de leur appareil, alors que seulement 64% se disent satisfaits du *Nook* de Barnes and Noble. 46% des utilisateurs estiment le *Kindle* meilleur qu'espéré, alors qu'ils sont que 23% à avoir la même opinion en ce qui concerne le *Nook* et 45%

pour l'iPad. Les utilisateurs du Kindle sont également les plus nombreux à recommander le lecteur, 79% d'entre eux, alors que seulement 58% des utilisateurs du Nook recommandent son achat et 69% pour l'iPad (Mogal, 2010).

Aujourd'hui, Amazon.com n'est pas seulement la plus importante librairie en ligne, ou le leader de l'industrie du livre aux États-Unis, c'est le plus grand détaillant en ligne au monde, en desservant plus de 200 pays à travers le monde (Amazon.com, 2010). Tel qu'illustré au *tableau 5.4*, l'entreprise a cherché à servir des marchés étrangers dès ses premières années d'activités. Avec près de trente centres de distributions, dont moins de la moitié aux États-Unis, Amazon a souhaité s'assurer l'occupation des marchés transatlantiques, tout en gardant sa promesse auprès du consommateur, peu importe leur localisation autour du globe, 90% des livraisons en moins de 48h (Wikipedia, 2010b).

Les centres de distribution étrangers, qui ont une certaine indépendance d'opération à acheter et vendre des produits locaux, en plus de leur importance stratégique, sont en adéquation avec la logique commerciale d'Amazon, qui repose sur les trois piliers qui déterminent son positionnement depuis plus d'une décennie et qui représente la vision de son fondateur Jeff Bezos « Relentlessly focus on customer experience by offering our customers low prices, convenience, and a wide selection of merchandise ».

Tableau 5.4

Évolution des produits et des marchés desservis par Amazon.com.

<u>PRODUCT CATEGORIES</u>	<u>US</u>	<u>UK</u>	<u>GERMANY</u>	<u>FRANCE</u>	<u>JAPAN</u>	<u>CHINA</u>	<u>CANADA</u>
Physical Media	'95	'98	'98	'00	'00	'04	'02
Electronics	'99	'01	'01	'05	'03	'04	'08
Toys	'90	'01	'04	'07	'04	'04	
Baby	'99	'07	'07	'07	'07	'06	
Tools & Hardware	'99	'04	'04				
Home & Garden	'00	'04	'04	'07	'03		
Apparel & Accessories	'02	'08	'08		'07		
Sports & Outdoors	'03	'07	'06		'05	'06	
Jewelry & Watches	'03	'07	'07	'07	'07	'06	
Health & Personal Care	'03	'08	'07		'06	'06	
Beauty	'04	'08	'08		'08	'06	
Shoes	'05	'07	'07		'07		
Dry Goods	'06						
Auto Parts & Accessories	'06		'08			'09	
Digital Media	'07	'08	'09				
Office Supplies	'08	'09	'09	'09			
Fabric	'08						
Motorcycle & ATV Parts & Accessories	'08						

Source : Amazon.com (2009)

Les piliers de la stratégie commerciale d'Amazon sont :

- **Le prix** : Amazon cherche à ce que ses prix soient plus avantageux que ceux des produits en magasins. La promesse faite au consommateur est d'avoir « les prix les plus bas, tous les jours » (Amazon, 2009). Tom Szkutak (2009), CFO d'Amazon, a déclaré lors d'une conférence : *«Our objective is not to discount a small number of products for a limited period of time, but to offer low prices everyday and apply them broadly across our entire product range»*. Voilà ce qui n'est pas sans nous rappeler le slogan d'un autre titan de la distribution, Wal-Mart. Pour Jeff Bezos, Wal-Mart est d'ailleurs le principal concurrent d'Amazon, et non pas Apple (Rose, 2010).

- **La commodité** : L'avantage d'acheter en ligne est avant tout le confort pour le consommateur, celui de ne pas avoir à se rendre au magasin et à faire la queue. Pouvoir acheter n'importe quel produit, payer dans sa devise locale et être livré en moins de 48 heures, voilà ce que Jeff Bezos appelle l'offre client.
- **La sélection** : Amazon promet aux consommateurs les meilleurs produits, en matière de qualité, le plus grand choix, ainsi des produits originaux et uniques. Plus de 30% des produits présents sur la plateforme Amazon ne sont pas disponibles en magasin (Anderson, 2008). Mais la stratégie commerciale la plus intéressante réalisée par la compagnie, c'est son offre personnalisée de produits. En fonction de l'historique des achats du client, de son activité sur le site (produits visités, temps passé par page, etc.), du recoupement avec les autres utilisateurs (habitudes d'achats identiques et préférences similaires) et des questionnaires d'inscription, Amazon est capable de récolter une importante quantité d'information sur son client afin d'en façonner le profil. L'objectif ultime de cette analyse, qu'on appelle *data mining*, est d'offrir au client des produits qui pourraient l'intéresser. Selon Andreas Weigend, ancien Directeur Scientifique chez Amazon, seulement 16% des visiteurs vont sur le site d'Amazon.com avec l'intention d'acheter quelque chose (Segaran, 2008). En offrant au visiteur des produits pertinents à ses goûts, la compagnie s'assure de transformer un visiteur en consommateur, et qui plus est, un consommateur fidèle. Toujours selon Weigend, le système de recommandation d'Amazon représente entre 20 et 30% du chiffre d'affaires de la compagnie (Segaran, 2008).

Tel qu'illustré à la *figure 5.11*, ce que l'entreprise désigne comme étant son *cercle vertueux* est l'axe du développement stratégique d'Amazon, qui lui permet de livrer une stratégie d'envergure de produits au niveau corporatif. Cet axe repose sur son système de distribution et la technologie de son site web. Et ces deux facteurs de

succès sont constamment améliorés, entre 2007 et 2009, Amazon a investi plus de \$382 millions pour l'amélioration de son site web et près d'un milliard de dollars pour l'optimisation de ses centres de distribution (Amazon, 2010).

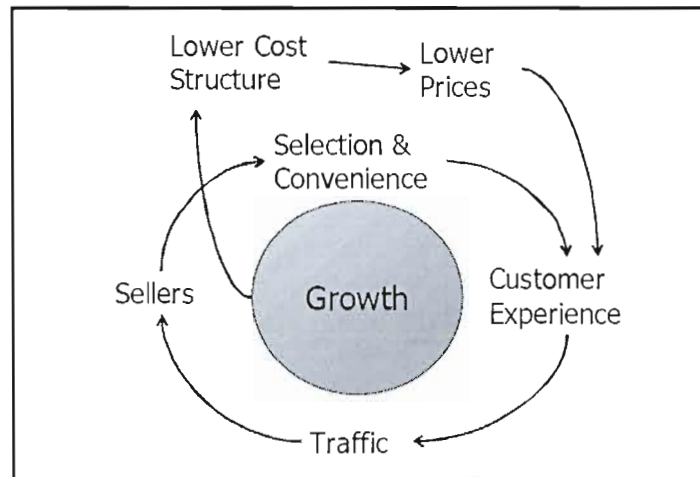


Figure 5.11 Le « cercle vertueux » d'Amazon.com.

Source : Szkutak, 2009.

5.2.2 Résultats financiers

Tel qu'il est indiqué au *tableau 5.5*, les ventes de la compagnie pour l'année 2009 sont de \$24,5 milliards, soit une augmentation de près de 28%.

Tableau 5.5
Résultats financiers d'Amazon (en millions \$)

Résultats	2009	2008	Variation
Revenus (Chiffre d'affaires)	24 509	19 166	27,9%
Capitaux propres	5 257	2 672	96,7%
Passif à long terme	1 192	896	33,0%
Capital investi	6449	3 568	80,7%
Bénéfice avant impôts	1 193	960	24,3%
BAII (incluant les intérêts perçus)	1 227	1 031	19,0%
Intérêts payés	34	71	-
Taux d'imposition	21%	26%	-
Impôts	253	247	-
Bénéfice net	940	713	31,8%
Bénéfice économique	967	766	26,3%
R&D (Technology and content)	1 240	1 033	20,0%
R&D/Revenus	5%	5%	-
Marketing	680	482	41,1%
Marketing/Revenus	3%	3%	-
Marge économique sur ventes (ROS)	3,94%	4,00%	-1,3%
Rotation des capitaux investis (AT)	3,80	5,37	-29,2%
Rendement des actifs économiques (ROA)	14,99%	21,46%	-30,1%
Coût de la dette à long terme	2,25%	5,89%	-
Ratio de dette à long terme / capitaux propres	0,23	0,34	-32,4%
Levier financier	2,89%	5,22%	-44,7%
Rendement sur capitaux propres (ROE)	17,88%	26,68%	-33,0%
Liquidités	3 444	2 769	24,4%

Source : Rapport annuel d'Amazon, 2009 (Amazon, 2010)

Le bénéfice net quant à lui a connu une augmentation de 31,8%, passant de \$713 millions à \$940 millions en 2009. Tel que mentionné précédemment, l'entreprise a réalisé d'importants investissements en 2009, notamment dans l'acquisition de

Zappos et l'amélioration de ses capacités logistiques. Comme nous l'avons souligné, l'entreprise intègre ses services verticalement pour pouvoir offrir à ses clients un service intégré de sous-traitance des opérations. Il est également intéressant de remarquer l'importance des investissements en marketing, qui ont atteint près de \$680 millions en 2009, soit 3% des revenus. Les investissements en R&D sont de plus de \$1,2 milliards, soit 5% des revenus. En ce qui concerne les ratios stratégiques, Amazon a une marge économique sur ventes (ROS) de 3,94%, ce qui est très faible par rapport au 19% d'Apple, mais qui est en adéquation avec la stratégie commerciale de la compagnie qui prend une faible marge bénéficiaire sur chacun des produits vendus, l'objectif étant d'avoir le meilleur prix pour le consommateur et d'avoir une rotation plus importante du stock. Ce qui se traduit bien évidemment par une rotation des actifs économiques (AT) de 3,80 pour Amazon, alors que l'AT d'Apple est de 1,19. La particularité du modèle de coûts d'Amazon, c'est son cycle d'exploitation négatif. Tel que décrit à la *figure 5.12*, Amazon perçoit le paiement du consommateur plus de 26 jours avant de devoir payer le fournisseur, ce qui lui offre des liquidités libres de frais financiers.

Le 4 octobre 2010, l'action d'Amazon.com valait 155,55\$ (voir *figure 5.13*), une augmentation de 388% par rapport à 2005, et une augmentation de près de 2600% par rapport à septembre 2001, où l'action avait atteint 5,97\$ (Yahoo! Finance, 2010a).

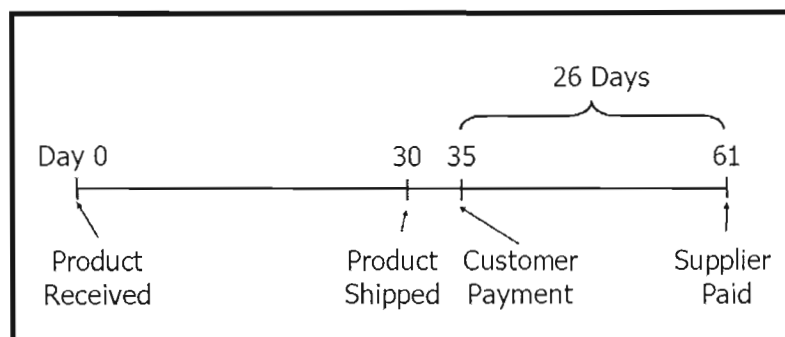


Figure 5.12 Cycle d'exploitation négatif d'Amazon.com

Source : Szkutak, 2009

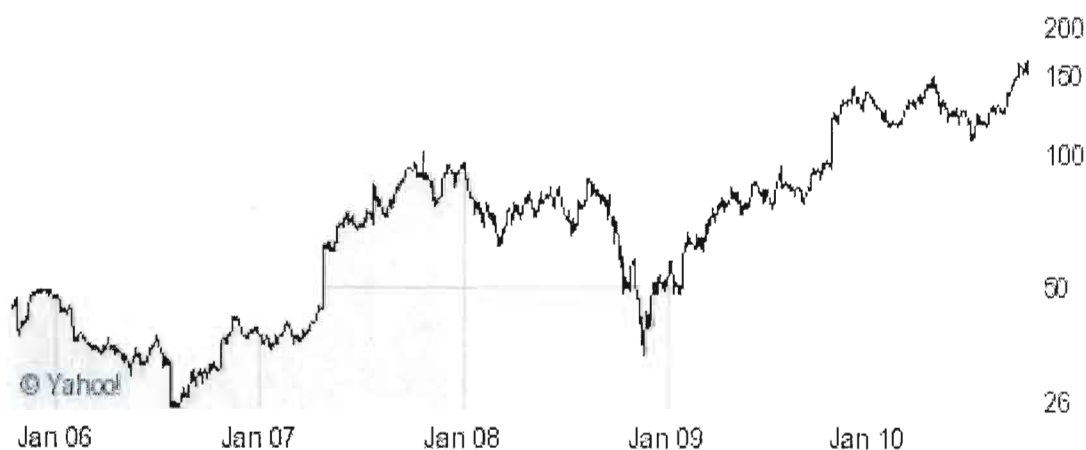


Figure 5.13 Évolution du cours de l'action d'Amazon, pour les cinq dernières années.

Source : Yahoo! Finance, 2010a

C'est en comparant l'action d'Amazon aux indices de référence, tel le Nasdaq ou le S&P 500 (voir *figure 5.14*) qu'on réalise l'impressionnante performance de l'entreprise durant les cinq dernières années.

Si on compare l'évolution de l'action d'Amazon à ses concurrents directs, une fois encore les marchés financiers sont extrêmement bien veillant envers le détaillant virtuel (voir *figure 5.15*). Tel qu'indiqué précédemment, la valeur de l'action d'Amazon valait 155,55\$, le 4 octobre 2010, à la même période celle de Wal-Mart valait 54,41\$, celle d'Ebay 24,61\$, alors que les librairies physiques tel que Barnes and Noble et Borders valaient à peine 16,71\$ et 1,40\$ respectivement.



Figure 5.14 Évolution du cours de l'action d'Amazon, versus les principaux indices financiers

Source : Yahoo! Finance, 2010a



Figure 5.15 Évolution du cours de l'action d'Amazon, versus ses principaux concurrents

Source : Yahoo! Finance, 2010a

Alors que *Borders* a une capitalisation boursière de \$93,5 millions et *Barnes and Noble* de \$900 millions, la valeur boursière d'Amazon représente désormais plus de \$75,7 milliards (Yahoo! Finance, 2010a). Ce qui était une librairie virtuelle dans le garage de Jeff Bezos, il y a quinze ans, vaut désormais plus de 75 fois la valeur boursière cumulée des deux plus importantes librairies physiques aux États-Unis.

5.2.3 Gouvernance stratégique

Tout comme pour la compagnie Apple, nous avons souhaité connaître la composition du Conseil d'Administration (CA) d'Amazon, afin d'avoir une image plus claire de la gouvernance de l'entreprise et les avantages qu'elle représente pour l'entreprise.

- Tom Alberg, membre du CA d'Amazon depuis 1996, est le Directeur Général et cofondateur de Madrona Venture Group, depuis 1995, une compagnie de capital risque qui investit dans les start-up technologiques. Alberg était auparavant Vice Président de McCaw Cellular Communication et Partenaire de la firme d'avocats Perkins Coie.
- John Seely Brown, membre du CA d'Amazon depuis 2004, est professeur invité et conférencier à l'*Université de Caroline du Sud*. Depuis 2006, il est co-Président du Centre Deloitte. Avant de rejoindre Amazon, Seely Brown était Directeur chez Xerox PARC et Directeur Scientifique chez Xerox.
- William Bing Gordon, membre du CA depuis 2003, est Partenaire chez Kleiner Perkins Caufield & Byers, une firme de capital risque. Gordon est également le cofondateur d'Electronics Arts, l'une des plus importantes compagnies de jeux électroniques au monde.

- Alain Monié, membre du CA depuis 2008, est PDG d'April Pte. Ltd., une compagnie de papier asiatique. Monié a également été Chief Operating Officer chez Ingram Micro Inc., le plus important distributeur au monde de produits technologiques.
- Thomas O. Ryder, membre du CA depuis 2002, était, jusqu'en 2009, Président du conseil d'administration de Virgin Mobile USA. Il a également été directeur de la chaîne d'hôtels Starwood Hotels & Resorts Worldwide, jusqu'en 2005, et PDG de l'association Reader's Digest, jusqu'en 2006.
- Patricia Stonesifer, membre du CA depuis 1997, est Présidente du conseil d'administration du Smithsonian Institution. Elle a également été PDG de la fondation *Bill and Melinda Gates*, Vice Présidente de la division Interactive Media de Microsoft et directrice chez Viacom, un important conglomerat américain de médias.

Finalement, il y a Jeff Bezos, qui n'est pas seulement le PDG d'Amazon mais également son Président du conseil d'administration. Tout comme pour Apple, on observe que le conseil d'administration d'Amazon est constitué de personnes dont le champ d'expertise gravite autour des nouvelles technologies et de la distribution en ligne.

5.2.4 Système stratégique d'Amazon

Tel que nous l'avons mentionné dans la description de l'entreprise, Amazon a été, dans un premier temps, un spécialiste dans le segment de la vente en ligne de livres. Progressivement, l'entreprise a augmenté la gamme de produits offerts sur le site internet et a fini par devenir un supermarché en ligne (Allaire et Firsirotu, 2004).

Tel qu'illustré à la *figure 5.16*, le système stratégique d'Amazon démontre l'évolution de son champ d'offres de produits et services, cette offre étant possible par le champ « compétences » de l'entreprise et surtout par son champ « marchés/segments ». En ce qui concerne les compétences de l'entreprise, Amazon dispose d'un capital de marque relativement important, il n'y a peut-être pas un même niveau de fanatisme de la part de ses clients que pour la marque Apple, néanmoins le site est reconnu et respecté à travers le monde. L'entreprise a également acquis plus de 15 ans d'expérience dans la vente en ligne, sachant sélectionner les bons produits et offrir le prix juste.

L'entreprise dispose également d'un circuit de distribution efficace, son site web tout d'abord, qui n'est pas seulement le cinquième site le plus visité aux États-Unis mais également l'un des plus populaires au monde (Alexa, 2010). Comme nous l'avons mentionné précédemment, le site d'Amazon est un outil commercial puissant, c'est le support stratégique de la compagnie, il transforme le visiteur en acheteur en proposant des produits adaptés à chaque profil. Quand nous citons le site web, cela comprend bien évidemment le système informatique et les puissants serveurs de la compagnie. Les centres de distributions sont complémentaires au site web, ils permettent en effet de livrer plus de 90% des produits à n'importe quel client, dans près de 200 pays et cela en moins de 48 heures (Amazon et Wikipedia, 2010b).

Finalement, grâce à son expérience et à son impressionnant réseau de distribution, Amazon a réalisé de très nombreuses ententes stratégiques avec ses fournisseurs, que ce soit les détaillants physiques, les fabricants eux-mêmes ou les particuliers. Voir figurer son inventaire sur le site du plus grand détaillant en ligne au monde est un gage d'une vente certaine et la satisfaction du client.

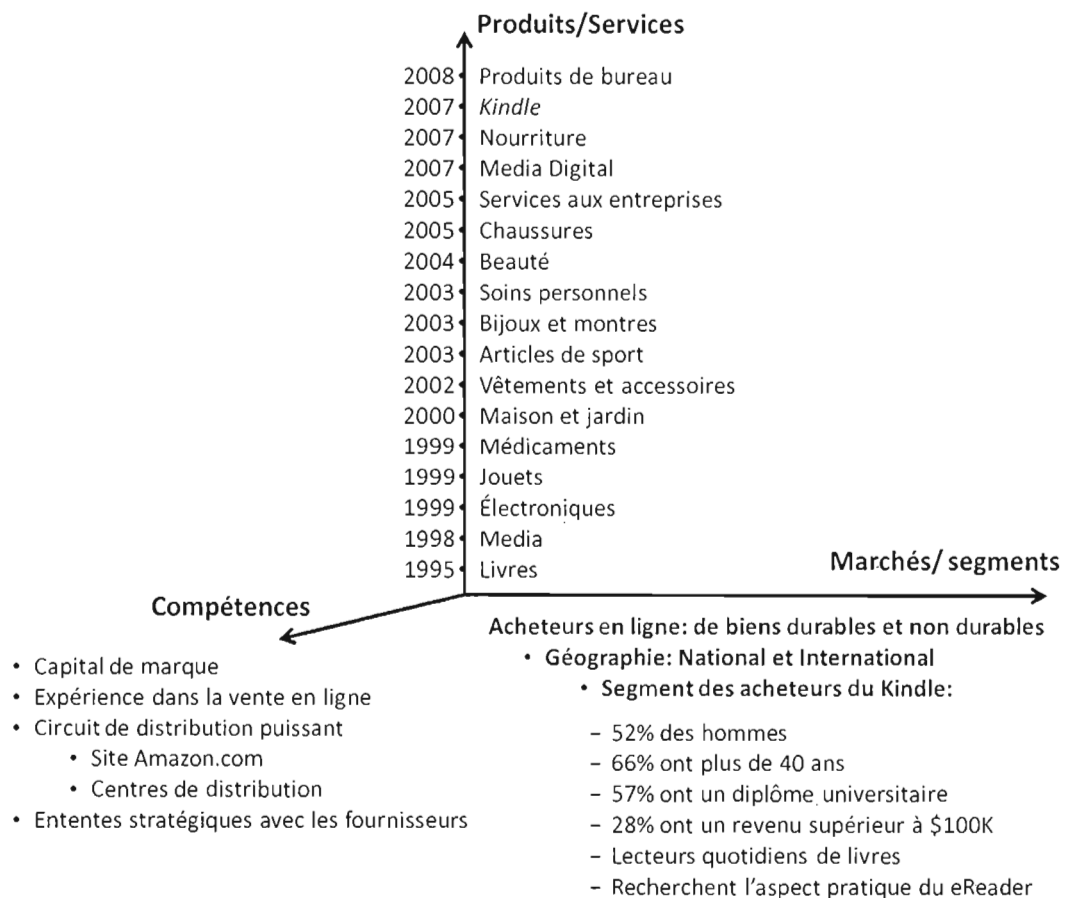


Figure 5.16 Système stratégique d'Amazon.com

Source : Inspiré d'Allaire et Firsirotu, 2004

En plus de ses compétences stratégiques, les différents marchés géographiques desservis par l'entreprise facilitent la stratégie d'envergure de produits. Tel qu'illustré au *tableau 5.4*, l'évolution des produits et des marchés vont de pair, au fur et à mesure que l'entreprise ouvre des centres de distribution dans des marchés géographiques, elle s'assure de pouvoir y écouler ses produits.

Contrairement à Apple, qui produit ses propres produits et dont le système stratégique gravite autour de ses compétences technologiques, le système

stratégique d'Amazon gravite autour de l'axe « marchés/segments ». L'entreprise ne fait que vendre les produits d'entreprises tiers, à l'exception du Kindle, et capitalise sur les visites faites sur son site web pour offrir toujours plus de produits à ses clients. Tel un commerce de détail physique qui essaye de mettre le plus de produits à disposition de ses consommateurs.

Tout comme nous l'avons fait pour l'iPad d'Apple, nous avons défini les caractéristiques des acheteurs du *Kindle*. Tel qu'indiqué précédemment dans l'analyse du segment du livre électronique, les utilisateurs du Kindle sont principalement des lecteurs assidus de livres. Plus de 66% ont plus de 40 ans, 57% ont un diplôme universitaire et 28% ont un revenu supérieur à 100 mille dollars (Nielsen, 2010). Ce qui est en adéquation avec le profil des lecteurs que nous avons décrit au chapitre 3. Ces lecteurs représentent plus de 76% des revenus de l'industrie du livre, choisissent principalement en fonction de l'auteur et sont peu sensibles au prix (turner-riggs, 2007 et 2008).

En ce qui concerne la configuration de coûts de l'entreprise, la stratégie de l'entreprise a toujours été de sacrifier les marges afin d'augmenter les ventes : « *Our pricing strategy does not attempt to maximize margin percentages, but instead seeks to drive maximum value for customers* » (Szkutak, 2009). Cela est possible par sa stratégie *d'envergure de produits avec mondialisation* (Allaire et Firsirotu, 2004), ce qui lui donne une configuration de coûts très faible et la capacité de concurrencer au niveau de chaque marché/produit avec des concurrents qui eux se spécialisent avec un seul produit. Amazon obtient ainsi une « subvention » dont ses concurrents, que ce soit les librairies physiques comme *Barnes and Noble* ou les spécialistes en ligne, ne bénéficient pas.

Ce qu'il faut comprendre c'est que l'entreprise a toujours déployé une stratégie de création et de domination de marché dans les segments de la vente en ligne qu'elle cible, avec pour objectif de dominer le segment et d'éliminer la concurrence.

Pour le segment de la vente de livres en ligne, par exemple, *Books Stacks Unlimited* proposait, dès 1994, une sélection de 500 000 titres en ligne. Mais grâce à un système plus puissant et une meilleure offre pour le client, Amazon.com s'est vite approprié le marché et a fini par faire disparaître Books Stacks Unlimited (Allaire et Firsirotu, 2004). Le même scénario se répète aujourd'hui dans le segment des livres électroniques. Alors que Sony a commercialisé son Reader en 2006, cela n'a pas empêché Amazon de lancer son Kindle un an plus tard et de s'accaparer plus de 70% du marché des livres numériques.

Selon Allaire et Firsirotu (2004), la stratégie de création et de domination de marché comporte deux aspects essentiels :

Une nouvelle conception du produit ou du service qui peut satisfaire certains besoins ciblés de façon supérieure aux produits et aux services en place ou une nouvelle façon de faire qui soit nettement supérieure quant au ratio qualité prix à tout ce que les firmes en place peuvent offrir. Et la conviction que le nouveau produit, service ou concept ne pourra dominer et remplacer les autres moyens de satisfaire le besoin pour lequel il a été conçu que si des investissements importants sont consentis dès le départ pour susciter le niveau de demande nécessaire une forte rentabilité future à des prix concurrentiels.

Allaire et Firsirotu, 2004

Ces deux aspects sont présents dans le cas de la stratégie déployée par Amazon pour le segment du livre électronique. Tout d'abord le Kindle offre un ratio qualité/prix supérieur aux autres livres électroniques sur le marché. Non seulement son prix est attractif mais il permet aux utilisateurs de télécharger leur livre directement par le réseau téléphonique, sur le site d'Amazon, et cela en moins de 60 secondes, dans plus de 100 pays. Nul besoin d'ordinateur, nul besoin d'attendre, on peut acquérir le livre de son choix n'importe où, n'importe quand. Bien que la compagnie n'ait pas communiqué les investissements octroyés spécifiquement pour le *Kindle*, les investissements réalisés ces dernières années, notamment 3% des

revenus en marketing, démontrent l'effort fait par Amazon pour s'accaparer le marché du livre numérique.

Toujours selon Allaire et Firsirotu (2004), déployer une telle stratégie requiert un engagement de longue durée envers le marché et la capacité financière d'investir dans quatre types d'activités. Tout d'abord, des installations ou des équipements suffisamment importants pour engendrer des coûts très faibles une fois que le marché aura atteint son plein potentiel. Il faut également investir dans « *des systèmes de distribution, dans la promotion et la publicité ainsi que dans une politique de prix de pénétration* » (Allaire et Firsirotu, 2004). Tel qu'illustré à la *figure 5.17*, l'entreprise qui emploie une stratégie de domination de marché fixe son prix initial en dessous de son coût de production, afin de stimuler la demande (le taux de participation) et être bénéficiaire lorsqu'un plus grand volume de vente sera réalisé. Et c'est la stratégie employée par Amazon. Afin de stimuler l'adoption de son Kindle, l'entreprise a utilisé une fixation de prix pour ses eBooks qui lui est unique, tel que nous l'avons vu au chapitre précédent. Alors que Sony et Apple utilisent le modèle d'agence et perçoivent 30% du prix de vente final d'un eBook, Amazon se contente de 10% d'un prix de vente, ce dernier étant bien inférieur aux prix de ses concurrents.

Les deux autres activités sont les investissements stratégiques afin « *d'étendre sa gamme et occuper tout l'espace de marché, même au risque de cannibaliser ses produits actuels* » et « *la modernisation de sa technologie afin de ne pas se faire doubler par de nouveaux entrants à la fine pointe de la technologie* » (Allaire et Firsirotu, 2004). Amazon a aujourd'hui 3 différents modèles de Kindle, avec des fonctions et des prix différents.

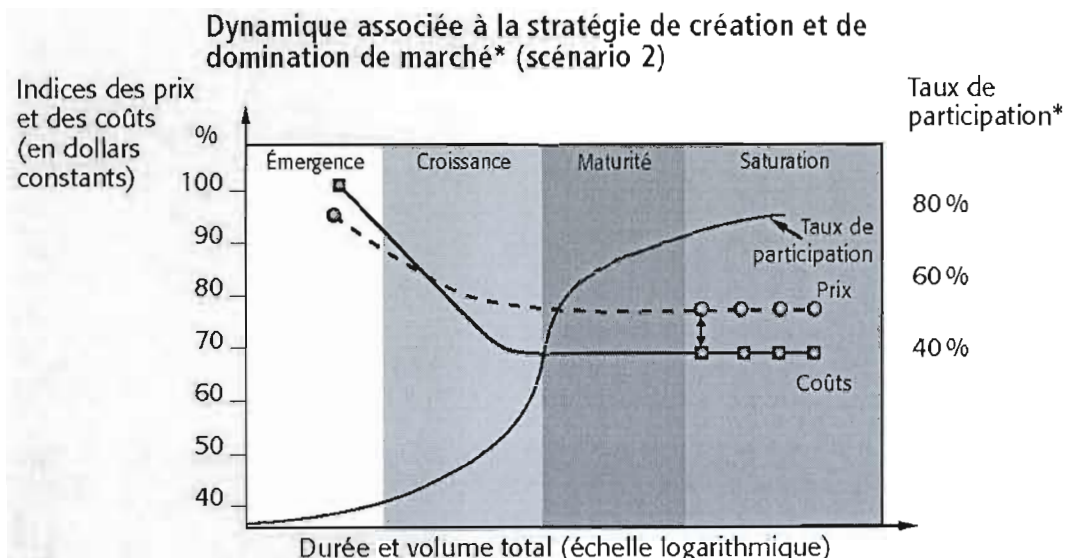


Figure 5.17 Dynamique associée à la stratégie de création et de domination de marché

Source : Allaire et Firsirotu, 2004

Interviewé par Charlie Rose, en juillet 2010, si l'entreprise a perdu de l'argent avec le Kindle Jeff Bezos a répondu : *"Every new business that we ever invested in has taken years, [...] most business have no impact on our financials for the first 5 to 7 years and we do a lot of new things, but the company is healthy financially"*. Ce qui signifie tout d'abord que l'entreprise ne fait pas de bénéfices les premières années avec ses nouveaux produits, mais qu'elle n'est plus à risque financièrement, étant donné qu'elle bénéficie des subventions des autres produits que nous avons cité précédemment.

5.2.5 La stratégie d'envergure d'Amazon.com

Tel que décrit dans l'historique de la compagnie et dans l'analyse du système stratégique, Amazon exécute une stratégie d'envergure de produits. Cette stratégie implique le partage d'actifs tangibles et intangibles sous-utilisés, par des produits

desservants des marchés différents (Allaire et Firsirotu, 2004). Comme indiqué à la *figure 5.18*, les ressources partagées par les produits de la compagnie Amazon sont : le capital de marque, le site web de la compagnie, les centres de distribution et les différents marchés desservis.

Bien que Jeff Bezos souhaite que le Kindle reste exclusivement un livre électronique, on réalise qu'Amazon aurait le potentiel de créer une synergie entre ses différents produits numériques, tel que la musique, les films et les ebooks, et réaliserait ainsi une convergence sur le Kindle qui serait proche de celle déployée par Apple.



Figure 5.18 La stratégie d'envergure de produits d'Amazon.com
Source : Adapté d'Allaire et Firsirotu, 2004

5.3 Comparaison des deux concurrents

« I think we live in a multi-device world, where you gonna have a tablet computer, like an iPad, you gonna have a smartphone, you gonna have a laptop, [...] and, likewise, if you want to sit down and read a three hundred page book, the Kindle is the perfect device ».

Jeff Bezos (Rose, 2010)

5.3.1 Des appareils aux vecteurs de bénéfices différents

Selon Jeff Bezos, les avantages qu'offre le Kindle ne sont comparables à aucun autre appareil. Quant à savoir pourquoi Amazon ne souhaite pas commercialiser un produit plus interactif, multimédia, avec des couleurs, bref, un produit plus semblable au iPad d'Apple, la position d'Amazon est très claire :

« [...] We want to build a device that's uncompromised for reading. We are not a "we too company". We are not trying to create an experience, that's not our job, our job is to design the perfect device for reading [...] we want the author to create the experience ».

Jeff Bezos (Rose, 2010)

La déclaration de Bezos souligne un élément clé de notre analyse, le Kindle d'Amazon et l'iPad d'Apple tentent d'offrir des vecteurs de bénéfices différents. Afin de départager les deux appareils de lecture, nous avons définis six bénéfices recherchés par les lecteurs : le confort de lecture, le prix, le choix, le facteur environnemental, l'aspect pratique et l'offre multimédia. Nous avons octroyé une note à chacun des deux concurrents pour ces six bénéfices, la note 5 étant la plus forte. Cette note est basée sur notre compréhension des caractéristiques des appareils et elle se veut purement subjective.

Tel qu'illustré la *figure 5.19*, on remarque que le Kindle et l'iPad se positionnent différemment en ce qui attrait aux bénéfices les plus recherchés. Tout d'abord en ce qui concerne le confort de lecture, le Kindle est très proche du livre physique. "*We wanted to imitate the book and its ability to get out of the way, to disappear, so you can enter the author's world – Jeff Bezos*" (Rose, 2010). Alors que l'iPad, avec son écran retro-éclairé, peut s'avérer fatigant pour les yeux après un certain temps.

Tel que nous l'avons mentionné dans l'analyse de l'industrie, le prix est un facteur important dans l'acte d'achat d'un livre. 78% des canadiens préfèrent attendre plusieurs mois avant d'acheter un livre, dans le but de voir son prix diminuer (MPC, 2005), alors que le coût d'achat moyen aux États-Unis est à peine de 10,08\$ (Bawker, 2009). Comme nous l'avons également mentionné dans l'analyse du segment du livre électronique, le Kindle est beaucoup plus intéressant financièrement pour le consommateur, qui rentabilise son investissement après seulement 12 *eBooks* achetés, ou 310\$ dépensés. Alors que l'utilisateur d'un iPad devra avoir acheté plus de 50 *eBooks*, ou dépenser plus de 1 250\$. Avec un budget annuel moyen de 147\$ (MPC, 2005), il ne fait aucun doute que l'offre d'Amazon est beaucoup plus proche des besoins du marché.

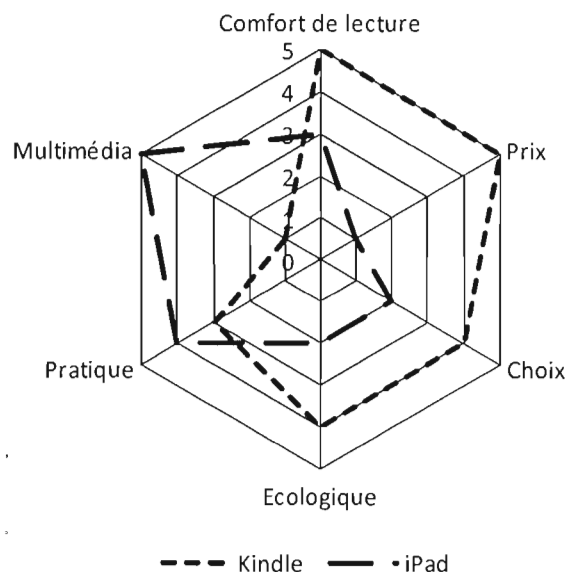


Figure 5.19 Vecteurs de bénéfices offerts par le Kindle et l'iPad

Source : Inspiré et adapté de l'analyse des deux concurrents (Amazon, 2010 et Apple, 2009)

Amazon offre également plus de choix à ses clients, avec un inventaire de 630 000 eBooks (Amazon, 2010), Alors qu'Apple a un inventaire d'à peine 60 000 titres (Apple, 2009). Cela s'explique sans doute par l'expérience d'Amazon dans l'industrie du livre et les ententes stratégiques avec les éditeurs, réalisées pendant ces 15 dernières années, alors qu'Apple vend des livres depuis à peine quelques mois.

Les eReaders émettent quatre fois moins de gaz à effet de serre que les livres physiques, ils émettent également de 32 à 140 fois moins de CO₂ et consomment de 26 à 185 moins d'eau que les journaux (Kozak, 2003 et Godelnik, 2010). Ils s'avèrent être une bonne alternative aux livres imprimés pour des consommateurs de plus en plus soucieux de l'environnement. Néanmoins, l'iPad est par définition beaucoup plus polluant que le Kindle, ce premier utilisant plus d'énergie pour faire fonctionner son écran rétrolumineux.

Tel que nous avons souligné à plusieurs reprises, les livres électroniques et l'iPad se distinguent par leur caractère pratique; la capacité de transporter des milliers de livres, les acheter n'importe où et n'importe quand, faire des annotations, etc. Le facteur qui nous a incité à positionner l'iPad comme étant plus pratique que le Kindle, c'est sa compatibilité avec les différents formats d'eBooks, tel l'ePub ou le PDF, et les applications provenant des différents détaillants, incluant Barnes and Noble et Amazon. Néanmoins, tout comme nous l'avons décrit dans l'analyse du livre électronique, les *Digital Rights Managements* (DRM) empêchent les utilisateurs de lire leur eBooks sur différents lecteurs et de se les échanger entre eux. Ce qui peut être un frein à l'adoption de la technologie pour certains.

Amazon n'a voulu faire aucun compromis, le Kindle est un livre est rien d'autre, le seul média différent qu'il offre, c'est le format audio du livre. Alors que l'iPad est avant tout un ordinateur portable, ce qui lui permet d'offrir une forte expérience multimédia à l'utilisateur. Dans un marché où la consommation de divertissements média représente plus de 50% du temps libre des canadiens, contre 14% pour les livres et autres imprimés (turner-riggs, 2007), l'iPad est idéalement positionné.

L'offre de bénéfices différents ainsi la clientèle visée, très différente, des deux lecteurs nous incite à penser que le Kindle et l'iPad s'adressent à des segments différents de ce qui sera bientôt le marché du livre électronique. Et Amazon aurait dans ce cas là un avantage considérable, étant donné qu'il répond aux bénéfices recherchés par un segment plus important d'acheteurs de livres, alors que l'iPad d'Apple s'adresse à une clientèle atypique.

5.3.2 Deux systèmes stratégiques puissants

Les deux compagnies ont chacune un système stratégique puissant, ce qui leur a permis d'employer une stratégie d'envergure de produits et de bénéficier d'une structure de coûts extrêmement efficace.

Malgré une certaine similitude dans la stratégie employée, les deux compagnies ont des systèmes stratégiques différents. Tel qu'illustré à la *figure 5.20*, le centre de gravité d'Apple est basé sur l'axe « compétences » de l'entreprise, notamment les compétences technologiques, alors que le centre de gravité du système d'Amazon est sur l'axe « marchés/segments ».

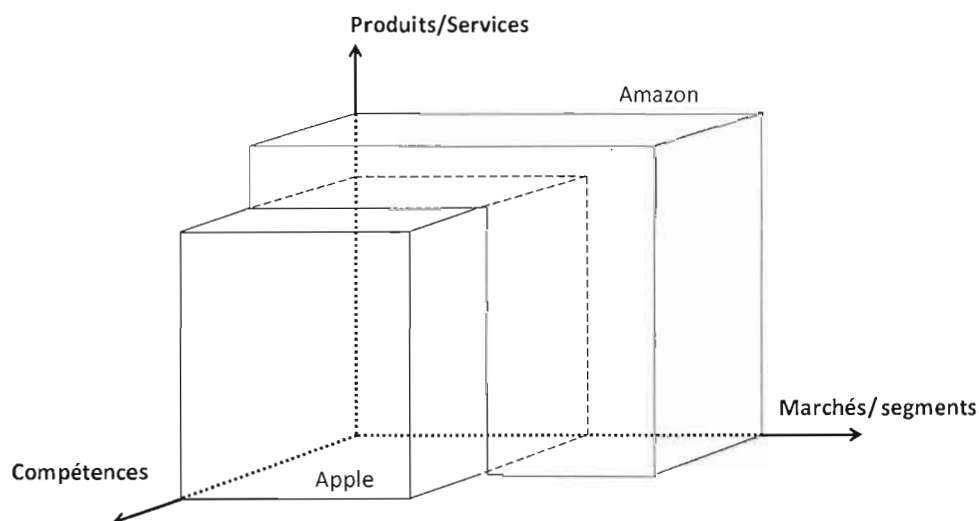


Figure 5.20 Systèmes stratégiques aux centres de gravité différents.
Source : Inspiré d'Allaire et Firsirotu, 2004

Il ne fait aucun doute qu'Apple détient une position privilégiée en matière de capacités technologiques et les futures générations de l'iPad offriront, sans doute, encore plus de fonctionnalités aux utilisateurs, ainsi qu'une meilleure expérience multimédia. Sans oublier qu'Apple est devenu la référence en matière de divertissement, un divertissement qui est maintenant un puissant substitut à la lecture. Amazon a quant à lui des millions de consommateurs qui font leurs achats sur son site, et la variété de produits disponibles va continuer à s'allonger, ce qui créera un achalandage et des achats impulsifs. Amazon est également la référence en matière d'achat de livres, et offre pour le moment le meilleur ratio qualité/prix.

Mais quel sera le prochain leader dans le marché du livre électronique ? C'est grâce à notre définition du marché et à notre analyse de l'industrie que nous sommes en mesure de déterminer qui est le mieux positionné.

Si on reprend la définition du marché focalisé et à court terme, mentionnée au chapitre 3, on s'accorde à dire que le besoin est celui de la lecture de livre et qu'il est désormais possible de le faire avec un livre physique et/ou un livre électronique. Tel qu'illustré à la *figure 5.21*, Amazon est extrêmement bien positionné à court terme (quadrant 1), il distribue les livres physiques, aussi bien que les livres électroniques. Le Kindle est par ailleurs l'appareil le mieux adapté à la lecture et il est privilégié par les lecteurs assidus. Apple, quant à lui, répond aux bénéfices hypothétiques quadrant 2), dont la recherche d'interactivité et de divertissement, et que l'iPad désert merveilleusement. Apple est également présent dans l'offre de substituts, avec l'iPhone et l'iPod Touch, qui permettent également de lire des *ebooks*.

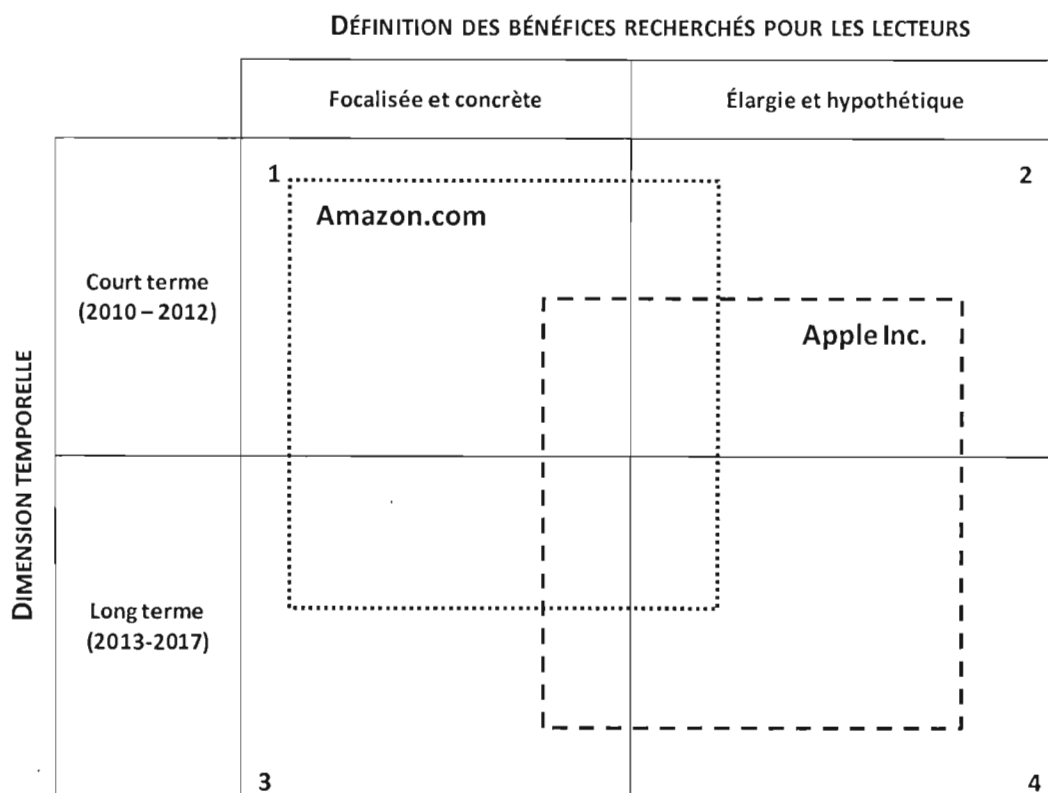


Figure 5.21 Quatre perspectives de marché : Amazon versus Apple
Source : Inspiré d'Allaire et Firsirotu, 2004

Si on fait une projection dans cinq ans, on peut anticiper que le segment du livre électronique deviendra un marché en soi, et qu'il sera à son tour segmenté, en fonction des bénéfices recherchés par les consommateurs. On anticipe aussi que plus de 50% des ventes de livres se feront sur l'Internet et que la majorité des librairies *brick and mortar* auront disparu, et avec elles l'édition de livres physiques, au profit des *ebooks*. Tel qu'on a pu le voir au chapitre 4, les *ebooks* procurent aux éditeurs un modèle économique beaucoup plus rentable, ils n'auront plus de réels incitatifs à investir (et à perdre) des sommes faramineuses dans l'édition de livres physiques.

Dans la définition focalisée et concrète à long terme (quadrant 3), Amazon sera un acteur important mais principalement dans le segment des consommateurs qui privilégient le confort de lecture à toute autre forme de média. La compagnie aura également un fort potentiel de croissance dans les autres marchés géographiques, tel que l'Europe, l'Amérique du Sud ou l'Asie, où le livre numérique bénéficiera fortement de la pénétration de l'Internet et où Amazon pourra capitaliser sur la réputation de sa marque.

Néanmoins, nous pensons que sur le marché de l'Amérique du Nord, Apple sera encore mieux positionné qu'Amazon dans le long terme, car il répondra à une demande très importante pour les livres interactifs qui intègrent du multimédia. Avec le déclin de la lecture, intégrer d'autres formes de divertissement dans un ouvrage sera peut-être un moyen de captiver l'attention du "lecteur". Apple est également bien positionné dans la dimension élargie et hypothétique à long terme (quadrant 4), car il aura réussi sa stratégie de convergence du contenu sur un seul appareil électronique. À long terme, les générations qui ont grandi avec l'ère des ordinateurs (génération C pour « computer ») n'auront pas de difficulté à lire sur un écran rétro-éclairé. Ils privilégieront, sans doute, les appareils intégrant tous les divertissements multimédia à toute autre forme de support.

Avec l'augmentation constante de l'effet de substitution par les autres divertissements, qui sont souvent gratuits, le prix deviendra encore plus une barrière à l'achat d'un livre. Et avec la baisse constante du prix des livres, la quasi gratuité des ouvrages deviendra une réalité. Il faudra trouver des revenus alternatifs, tel que la publicité. Comme nous l'avons cité précédemment, Apple est très bien préparé pour une telle situation, avec l'intégration des applications publicitaires (*iAd*) dans les contenus qu'il distribue.

5.4 Conclusion

Le pari fait par Jeff Bezos, quant à savoir si les consommateurs préfèrent et préféreront utiliser plusieurs appareils portatifs au lieu d'un seul appareil, qui intègre tous les contenus multimédia, peut s'avérer risqué à long terme.

Amazon détient une place de choix dans l'industrie du livre électronique, avec plus de 65% du marché et le Kindle offre actuellement le meilleur ratio qualité/prix aux consommateurs. Son système stratégique lui permet également de réaliser une envergure de produits avec mondialisation, cela lui procure des avantages de coûts considérables sur ses concurrents directs, qui sont les librairies *brick and mortar*. Ces derniers sont aux prises avec des immobilisations importantes, un espace disponible limité et un achalandage qui décroît. Amazon a également un avantage majeur sur ses concurrents spécialistes dans le segment du livre électronique, tel que *MobiReader* ou *Interead*, qui ne bénéficient d'aucune synergie, d'aucune subvention, et qui sont dépendants des seules ventes d'*ebooks*. Néanmoins, Amazon devra composer avec les besoins du marché, qui sont en train d'évoluer vers la recherche active de divertissement multimédia. Si l'entreprise souhaite rester compétitive à long terme, elle devra répondre à la demande des segments de consommateurs plus jeunes, ce qui signifie développer sa technologie afin d'offrir tous ses produits numériques (*ebooks*, musique et films) sur un seul appareil.

Quant à Apple, l'entreprise dispose d'un système stratégie extrêmement puissant, ce qui lui procure non seulement une configuration de coûts efficace mais également une capacité d'innovation lui permettant de commercialiser des produits uniques qui suscitent l'engouement de millions de consommateurs à travers la planète. Mais, malgré la popularité actuelle de l'iPad auprès des fans de la marque, le produit n'est pas certain de rejoindre les lecteurs assidus, surtout ceux qui ont, depuis des années, pour habitude d'acheter leurs livres en ligne sur le site d'Amazon.

Néanmoins, l'iPad répond aux besoins d'une catégorie de personnes plus jeunes, recherchant le choix en matière de divertissement multimédia. Cela signifie que l'iPad se positionnera comme l'appareil de choix dans l'avenir. À moins bien évidemment, qu'Amazon décide de concurrencer directement Apple sur son propre marché, celui du divertissement. Mais avec les déclarations faites par Jeff Bezos, rien n'est moins sûr.

CHAPITRE VI

CONCLUSIONS, RECOMMANDATIONS ET PISTES

*Let books be your dining table, and you shall be full of delights
Let them be your mattress, and you shall sleep restful nights.*

Auteur inconnu

L'objectif de ce mémoire est d'analyser l'état de l'industrie du livre en Amérique du Nord, afin de pouvoir déterminer l'impact du livre électronique sur ses acteurs. Nous avons également souhaité apporter une importante contribution académique, à savoir déterminer l'adéquation entre les quatre perspectives de marché de l'industrie du livre et les systèmes stratégiques des deux principaux détaillants de livres électroniques et numériques : Amazon.com et Apple Inc. Nous traiterons dans ce dernier chapitre de nos principales conclusions.

6.1 Le livre électronique, espoir pour l'industrie du livre en Amérique du Nord

Tel que nous l'avons vu au chapitre 3, l'industrie du livre en Amérique du Nord est en perte de vitesse, les ventes au Canada chutent de 2% annuellement et elles stagnent aux États-Unis, avec à peine 1% de croissance annuelle. Les raisons sont diverses, il y a tout d'abord la télévision et l'Internet qui accaparent une part importante du temps consacré aux loisirs par les ménages. Au Canada, rien qu'en 2005, le temps consacré au surf sur le web est deux fois plus important que le temps consacré à la lecture, et le temps passé à regarder la télévision est près de trois fois plus important. Cette tendance se confirme aux États-Unis, où 5 heures sont consacrées par semaine à la lecture, alors que plus de 13h sont consacrées à la télévision et plus de 15 heures à l'Internet. Au Canada, 54% de la population lit régulièrement, alors que seulement 45% de la population étatsunienne lit un livre par an.

Paradoxalement, le nombre de nouveaux titres commercialisés est en forte augmentation : plus 40% par an au Canada, alors que la croissance des titres vendus est de seulement 11%. Cette course par les éditeurs à publier un maximum de nouveaux titres dérègle la balance entre l'offre et la demande, ce qui a pour effet immédiat de faire baisser les prix et d'appauvrir le domaine de l'édition. Au Canada, 64% des titres vendent moins de 10 000 unités par an, et aux États-Unis, 93% des titres vendent moins de 1000 unités par. On estime, qu'aux États-Unis, 78% des éditeurs, soit 80 250 firmes, ont un revenu annuel moyen d'à peine 2 600\$. Ce qui illustre la précarité d'une grande partie des éditeurs de l'industrie, qui prennent d'importants risques financiers en commercialisant un ouvrage alors que leur marge bénéficiaire représente à peine 9% des ventes. Des ventes qui représentent bien souvent moins de 75% des unités produites, l'abondance des ouvrages créant une importante quantité d'invendus. Alors que les distributeurs et les librairies ont des marges de 40 à 48% sur les ventes, les éditeurs et les auteurs, les véritables

créateurs de l'ouvrage, voient leurs marges fondre sous l'effet des frais de distribution.

De forts substituts, une population qui lit peu et une offre de titres bien supérieure à la demande a un impact direct sur le facteur prix. 78% des canadiens sont très sensibles au facteur prix et la dépense moyenne par achat pour un ouvrage est de 10\$ aux États-Unis. On en conclut que la sensibilité au prix des livres est très élevée pour les consommateurs. D'ailleurs, au Canada, les dépenses annuelles moyennes par lecteur ne dépassent pas 147\$.

Les librairies traditionnelles ont essayé de s'adapter aux changements décrits ci-dessus, notamment en diversifiant leur offre de produits. Les librairies deviennent désormais des lieux de rencontre où il est possible de prendre un café entre amis, acheter des cadeaux, des jeux ou autre papeterie. Il n'y a aucun élément qui prouve que ces produits « accessoires » compensent la baisse des ventes de livres, tant les résultats financiers des grandes chaînes américaines se sont dégradés ces dernières années. Selon nous, offrir d'autres produits signifie augmenter encore plus la dissonance dans l'esprit du consommateur et diminue sa dépense discrétionnaire réservée aux livres.

Mais il y a également un espoir pour le livre en tant que vecteur de divertissement. Au chapitre 4, nous avons traité des livres électroniques et numériques, longtemps reçoignés par l'industrie du livre mais qui sont désormais une espérance pour sa propre survie, tant ils répondent aux bénéfices recherchés par les consommateurs. Très abordables, ils sont extrêmement pratiques et permettent à l'utilisateur d'acquérir un livre et de le lire à tout moment. Les utilisateurs de livres électroniques prétendent lire de trois à quatre fois plus d'ouvrages qu'auparavant. Les livres électroniques sont également plus interactifs, ils permettent d'accéder à l'Internet, prendre des notes et échanger ses opinions, ce qui peut s'avérer attrayant pour une génération plus jeune et friande d'électronique et de multimédia. Sans oublier que

les eReaders répondent à une conscience environnementale très contemporaine, polluant beaucoup moins qu'un livre de papier traditionnel.

Le livre numérique est également intéressant pour les acteurs de l'industrie du livre, dont les éditeurs en particulier, bien que le prix de vente d'un livre numérique soit inférieur à celui du livre papier. Selon nos estimations, pour une même quantité de livres vendus, le livre numérique génère 22% de bénéfice en plus pour l'éditeur. Ces « attraits » économiques auront un impact majeur sur les choix stratégiques des éditeurs, car même si ceux-ci sont encore réticents à cannibaliser leurs ventes physiques, nous sommes persuadés qu'ils choisiront la méthode la plus efficace à l'avenir, ce qui signifie la fin de l'impression et de la distribution traditionnelle. Et cela se concrétisera avec l'augmentation de l'adoption massive des eReaders.

6.2 Perspectives de marché et enjeux

Grâce à l'analyse de l'industrie et selon les quatre perspectives de marché d'Allaire et Firsirotu (2004), nous avons été en mesure de définir le marché des livres en Amérique du Nord et ses principaux enjeux.

Dans un premier temps le livre traditionnel continue à répondre au principal bénéfice recherché par les consommateurs, à savoir la lecture d'un livre. Mais les lecteurs contemporains recherchent d'autres bénéfices, dans une perspective de marché plus élargie, à savoir les fonctionnalités multimédia, tel l'accès à Internet et la vidéo. À court terme, le livre traditionnel continuera à représenter une part importante de l'industrie du livre, alors que le livre électronique prendra une part de plus en plus importante. On constate également que les substituts comme les téléphones intelligents et les tablettes électroniques deviennent de plus en plus menaçants.

Si on prend la dimension à long terme et focalisée, dans une perspective temporelle comprise entre 2014 et 2020, on s'attend à ce que les livres numériques finissent par devenir une part importante de l'industrie du livre. Ce qui est actuellement un segment encore assez faible deviendra un marché à part entière. Avec des générations de lecteurs habitués aux nouvelles technologies et qui deviendront une part importante de la clientèle, les ventes de livres numériques finiront sans doute par dépasser celles des livres physiques. On assistera dès lors à la disparition des librairies généralistes et ne subsisteront que les chaînes spécialisées dédiées à des segments particuliers de lecteurs. Les livres électroniques seront beaucoup plus interactifs qu'aujourd'hui, et les différents appareils répondront à des bénéfices spécifiques, en fonction des différents segments. Pour ce qui est de la dimension élargie ou hypothétique des bénéfices recherchés à long terme (quadrant 4), on anticipe une forte démocratisation de l'édition et une rédaction d'ouvrages en fonction du support de lecture. On assisterait également à une gratuité des ouvrages, ceux-ci seraient financés par des revenus publicitaires ou autres. Ce qui signifie également une expérience de lecture différente, avec des bannières publicitaires en bas de page. Finalement, on peut supposer qu'avec un haut niveau de convergence, un seul appareil regroupera tous les médias disponibles.

En ce qui concerne l'analyse faite des deux concurrents majeurs de l'industrie, au chapitre 5, on a constaté qu'Amazon, avec son lecteur *Kindle*, est très bien positionné à court terme, livrant aux lecteurs la meilleure expérience de lecture possible. Amazon profite également de son puissant système stratégique pour offrir aux lecteurs les meilleurs prix en matière de livre électronique et livre numérique, ce qui lui assure une adoption importante du Kindle.

Néanmoins, le choix par Amazon de ne faire aucun compromis sur la qualité de lecture réduit le potentiel multimédia du Kindle et le conscrit à desservir principalement les lecteurs assidus, donc une population plus âgée. Alors que l'iPad d'Apple est un appareil qui offre une large gamme de divertissements multimédias et

répond parfaitement aux bénéfices recherchés par une population plus jeune. Bien que le prix de l'iPad soit, pour l'instant, très élevé et que sa clientèle soit très atypique - le iPad est principalement acquis par des fans de la marque Apple et aux pouvoirs d'achats très élevés - il ne fait aucun doute qu'avec le temps son prix baissera et qu'une majorité de consommateurs l'adopteront.

Les enjeux dans l'avenir ne sont pas de commercialiser le meilleur appareil de lecture numérique mais d'offrir aux consommateurs ce qu'ils souhaitent, à savoir des lecteurs aux capacités multimédia. Amazon devra, si la compagnie souhaite prospérer dans l'industrie du livre, offrir des appareils différents en fonction des bénéfices recherchés par les différents segments. Si l'entreprise ne répond pas aux attentes d'une population plus jeune, elle risque de laisser le marché ouvert à des compétiteurs tels qu'Apple, Sony et autres futurs nouveaux entrants.

6.3 Recommandations

Les éditeurs indépendants devraient embrasser la nouvelle technologie et publier les nouveaux ouvrages en fonction des caractéristiques techniques requises par les livres électroniques. Distribuer électroniquement leurs ouvrages leur garantit une distribution plus efficiente et des revenus plus importants.

Les imprimeurs et les distributeurs traditionnels doivent absolument revoir leurs rôles dans la chaîne de valeur de l'industrie, au risque de disparaître. Tel que nous l'avons décrit au chapitre 4, la majorité des éditeurs n'ont pas les capacités financières et techniques pour distribuer numériquement leurs ouvrages. Les intermédiaires auront encore un rôle à jouer en offrant, d'une façon rentable, des services de conversion, de distribution et de stockage, aussi bien aux éditeurs qu'aux détaillants numériques.

Les détaillants traditionnels doivent prendre conscience que le lien affectif des lecteurs avec le livre papier est temporaire pour la jeune génération. En effet, les nouvelles générations de lecteurs recherchent des bénéfices différents et sont principalement enthousiastes par les nouvelles technologies et le divertissement multimédia. Les librairies traditionnelles ont trois choix : premièrement, se spécialiser dans un segment de marché précis, par exemple les livres rares ou les bandes dessinées dont la valeur perçue par le lecteur réside dans le papier; deuxièmement, capitaliser sur leur marque de commerce pour vendre des livres en ligne tout en soutenant les ouvrages imprimés dans leurs points de vente avec des séances de dédicace par exemple; troisièmement, chercher à diversifier ou à modifier leur offre de produits/services.

Quant aux nouveaux détaillants de livres électroniques, l'analyse des perspectives de marché illustre l'importance de comprendre les futurs segments de marchés et quels sont et seront les bénéfices recherchés par les consommateurs.

6.4 Conclusions et pistes de recherche

Lorsque nous avons commencé à analyser les détaillants de livres électroniques et numériques, les gros titres de journaux scandaient « *iPad, the Kindle Killer* ». Les fonctionnalités multiples de l'iPad et la notoriété galactique de la marque Apple annonçaient les prémices de la fin du succès d'Amazon dans le segment des livres électroniques. Mais notre analyse de l'industrie du livre et des deux concurrents nous a fait prendre conscience que cela serait une conclusion beaucoup trop simpliste. Les deux compagnies ont un système stratégique puissant et configuré pour livrer une valeur ajoutée importante aux consommateurs, tout en capturant de la valeur pour l'entreprise. A court terme, Amazon est très bien positionné, l'entreprise offre le meilleur ratio qualité/prix, ses actifs et sa part de marché lui assurent une domination pour quelques années encore. Néanmoins, les bénéfices

recherchés par les lecteurs évoluent et il nous semble qu'Apple détiendra un avantage important dans l'avenir.

En ce qui concerne les pistes de recherche, il serait intéressant de suivre l'évolution de l'industrie sur une échelle temporelle plus grande. Et il serait certainement pertinent d'interviewer des cadres des deux compagnies analysées afin d'obtenir des informations stratégiques, tel que leur configuration de coûts. Il serait dès lors possible de réaliser un diagnostic et un pronostic plus précis. En somme, des pistes d'étude pour une thèse de doctorat.

En conclusion, nous pensons que l'Internet est une opportunité pour le livre. Il permet de le rendre accessible, pratique et plus moderne que jamais. Mais qu'il soit physique ou numérique, ce qui importe vraiment c'est que le livre continue à captiver nos esprits. Irremplaçable, immuable, sa disparition signifierait le déclin de notre culture, car nul autre média contemporain est capable de fertiliser la connaissance de l'humanité comme la lecture le fait.

Nous aimerions terminer ce présent mémoire en laissant le lecteur méditer sur la citation de James Russell :

"Books are the bees which carry the quickening pollen from one to another mind."

LISTE DES RÉFÉRENCES

AAP, 2010. « Industry Statistics, 2009 ». The Association of American Publishers. En ligne. <http://www.publishers.org/main/IndustryStats/indStats_02.htm>. Consulté le 25 avril 2010.

Alexa : The Web Information Company. En ligne. <<http://www.alexa.com/siteinfo>>. Consulté le 2 septembre 2010.

Afuah, Allan et Christopher L. Tucci. 2001. *Internet Business Models and Strategies : Text and Cases*. New York: McGraw-Hill Higher Education. 358 p.

Allaire, Y. et M. Firsirotu. 1993. *L'entreprise stratégique : penser la stratégie*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 620p.

_____. 2004. *Stratégies et Moteurs de Performance : Les défis et les rouages du leadership stratégique*. Montréal : Éditions de la Chenelière McGraw-Hill, 566p.

Amazon.com. 2009. « Annual Meeting of Shareholders: Presentation ». Amazon.com Inc. En ligne. <http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/97/97664/ASM_09_Final_Webcast.pdf>. Consulté le 16 octobre 2010.

_____. 2010. « 2009 Annual Report ». Amazon.com Inc. En ligne. <<http://phx.corporate-ir.net/External.File?item=UGFyZW50SUQ9Mzc2NjQyfENoaWxkSUQ9Mzc1Mjc3fFR5cGU9MQ==&t=1>>. Consulté le 15 octobre 2010.

Amit, R. et C. Zott. 2001. *Value Creation in eBusiness*. Strategic Management Journal, vol. 22, pp. 493-520.

Anderson, Chris. 2008. *The Long Tail : Why the Future of Business is Selling Less of More*. Nouv. éd. rev. et corr. New York : Hyperion, 288 p.

_____. 2009. *Free : The Future of a Radical Price*. New York : Hyperion, 274p.

Apple Inc. 2008. « Annual Report 2008, 10-k ». En ligne. <<http://services.corporate-ir.net/SEC/Document.Service?id=P3Vybd1odHRwOi8vaXluaW50Lndlc3RsYXdidXNpbmVzcy5jb20vZG9jdW1lbnQvdjEvMDAwMTE5MzEyNS0wOC0yMjQ5NTgvZG9jL0FwcGxlSW5jLnBkZiZ0eXB1PTImZm49QXBwbGVJbmMucGRm>>. Consulté le 2 octobre 2010.

_____. 2009. « Annual Report 2009, 10-k ». En ligne. <<http://services.corporate-ir.net/SEC/Document.Service?id=P3Vybd1odHRwOi8vaXluaW50Lndlc3RsYXdidXNpbmVzcy5jb20vZG9jdW1lbnQvdjEvMDAwMTE5MzEyNS0xMC0wMTlwOTEvZG9jL0FwcGxlSW5jLnBkZiZ0eXB1PTImZm49QXBwbGVJbmMucGRm>>. Consulté le 2 octobre 2010.

Bawker. 2009. « The Customer's Always Right... Who is Today's Book Consumer? » Bowker PubTrack, Book Industry Statistics. En ligne. <<http://www.publishers.org/main/IndustryStats/documents/GALLAGERKELLYMIP09.ppt>>. Consulté le 28 mai 2010.

BISG. 2008. « Book Industry Trends 2008 ». Book Industry Study Group. En ligne. <<http://www.bisg.org/resources-0-22-research-statistics.php>>. Consulté le 28 mars 2010.

_____. 2010. « New BISG Survey Tracks Book Consumers' Behaviour Toward and Preferences for E-Books ». En ligne. <<http://www.bisg.org/news-5-520-new-bisg-survey-tracks-book-consumers-behavior-toward-and-preferences-for-e-books.php>>. Consulté le 10 juin 2010.

Books A Million. 2010. « 2010 Annual Report ». En ligne. <<http://www.booksamillioninc.com/report/index.html>>. Consulté le 25 mai 2010.

Bouthat, C. 1993. *Guide de présentation des mémoires et thèses*. UQAM : Décanat des études avancées et de la recherche, 110 p.

Burger, Isabelle. 2001. « Vers une convergence des mondes réels et virtuels ? Amazon.com vs. Barnes&Noble et les leçons à en tirer ». Mémoire de maîtrise, Montréal : Université du Québec à Montréal, 189 p.

Carly, Z. Février 2010. « The Shattered eBook DRM Landscape ». Gear Diary. En ligne. <<http://www.geardiary.com/2010/02/16/the-shattered-ebook-drm-landscape/>>. Consulté le 5 juillet 2010.

- Carpenter, Todd. Janvier 2010. « The Rapidly Growing Ebook Market: Standards, business models and practices ». Taipei International Book Exhibition 2010.
- Chesbrough, H. et R.S., Rosenbloom. 2002. « The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies ». Oxford: Oxford University Press. Industrial and Corporate Change, Volume 11, Numéro 3, pp. 529-555.
- Cloutier, Laurier. 2007. « Renaud-Bray vend moins de livres ». La Presse. En ligne. <<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/200901/06/01-673981-renaud-bray-vend-moinsdelivres.php>>. Consulté le 16 mai 2010.
- CNET. Avril 2010. « Apple iPad launch day ». CNET News. En ligne. <http://news.cnet.com/8301-13579_3-20001601-37.html>. Consulté le 25 septembre 2010.
- Colchester, Max. Septembre 2010. « Discounted E-Books Spark Outcry From French Shops ». Wall Street Journal. En ligne. <http://online.wsj.com/article_email/SB10001424052748704814204575507910_648793610-IMyQjAxMTAwMDIwMzEyNDMyWj.html>. Consulté le 24 septembre 2010.
- Datamonitor, 2009. « Books in the United States: Industry Profile ». En ligne. <www.datamonitor.com>. Consulté le 28 mars 2010.
- Dauphin, François. 2005. « Le rêve Américain de l'entreprise canadienne: les défis de l'expansion géographique aux États-Unis dans le commerce de détail; étude du cas du groupe Jean Coutu ». Mémoire de maîtrise, Montréal, Université du Québec à Montréal, 278 p.
- Digits, 2010. « Guinness World Records Goes Digital ». The Wall Street Journal. En ligne. <http://online.wsj.com/video/digits-guinness-world-records-goes-digital/01CDB68E-FB95-4622-BFB1-1ED589EE3570.html?mod=WSJ_hpp_videocarousel_3>. Consulté le 28 mai 2010.
- Dignan, Larry. Mai 2010. « Apple iPhones smartphones market share surges; RIM slips ». ZDNet. En ligne. <<http://www.zdnet.com/blog/btl/apple-iphone-smartphone-market-share-surges-rim-slips/34181>>. Consulté le 5 septembre 2010.

- Edinova, 2008. « La diffusion et la distribution du livre de langue française au Canada ». Ministère du Patrimoine Canadien (MPC). En ligne. <http://www.pch.gc.ca/pc-ch/org/sectr/ac-ca/pblctn-fra.cfm>. Consulté le 22 avril 2010.
- Field, Dominic et al. Août 2010. « Tablets and E-Readers: The Last, Best Chance for Digital Content ? ». Boston Consulting Group. En ligne. http://publications.bcg.com/tablets_and_ereaders?Chapter=1#chapter1. Consulté le 19 août 2010.
- Fournier, Marie-Eve. 2009. « Renaud-Bray inaugure son centre de distribution unique au monde ». Les Affaires. En ligne. <http://ruefrontenac.com/affaires/entreprises/11879-livres->. Consulté le 19 mai 2010.
- Fowler, A. Geoffrey. 2009. « E-Readers : They're Hot Now, But the Story Isn't Over ». En ligne. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704328104574519851557848662.html>. Consulté le 20 janvier 2010.
- _____. 2010. « Price Cuts Electrify E-Reader Market ». Wall Street Journal. En ligne. http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704895204575320662842012510.html?mod=WSJ_newsreel_technology. Consulté le 22 juin 2010.
- Fowler, Geoffrey A. et Marie C., Baca. Août 2010. « The ABCs of E-Readings ». Wall Street Journal. En ligne. http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703846604575448093175758872.html?mod=WSJ_hpp_MIDDLENexttoWhatsNewsForth. Consulté le 25 août 2010.
- Fowler, A. Geoffrey et Jeffrey A. Trachtenberg. 3 juin 2010. « Vanity Press Goes Digital ». Wall Street Journal. En ligne. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704912004575253132121412028.html>. Consulté le 5 juin 2010.
- Gaudoin, Tina. Juin 2010. « Mickey Drexler : Retail Therapist ». Wall Street Journal. En ligne. <http://magazine.wsj.com/features/the-big-interview/retail-therapist/>. Consulté le 25 juin 2010.

- Germain, Katia. 2009. « Des librairies Renaud-Bray ouvriront chez IGA ». Argent. En ligne. <<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/11/20091112-105445.html>>. Consulté le 3 mai 2010.
- Godelnik, Raz. Août 2010. « Is E-Reading Really Greener ? ». Independent Book Publishers Association. En ligne. <<http://www.ibpa-online.org/articles/shownews.aspx?id=2984>>. Consulté le 2 septembre 2010.
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 323 p.
- Hachette Book Group. 2010. « Hachette Book Group : Publishing and Distribution Services ». En ligne. <http://www.hachettebookgroup.com/trade_distribution_index.aspx>. Consulté le 22 mai 2010.
- Hachette Livre. 2010. « Performance économique de Hachette Livre en 2008 ». En ligne. <<http://www.hachette.com/corporate-mot-du-president.html>>. Consulté le 22 mai 2010.
- Halpern, Sue. Juin 2010. « The iPad Revolution ». The New York Review of Books. En ligne. <<http://www.nybooks.com/articles/archives/2010/jun/10/ipad-revolution/>>. Consulté le 15 juin 2010.
- Healy, Michael. 2008. « EBF & IBF Conference: From basic to virtual bookselling ». Book Industry Study Group. En ligne. <<http://www.ibf-booksellers.org/newsite/events/2008Amsterdam/Healy.PDF>>. Consulté le 3 juin 2010.
- Holdsworth, Michael. Mars 2010. « The International Standard Text Code (ISTC): A Work in Progress ». The Book Industry Communication and the Book Industry Group. En ligne. <http://www.google.ca/url?sa=t&source=web&cd=8&ved=0CD0QFjAH&url=http%3A%2F%2Fwww.bic.org.uk%2Ffiles%2Fpdfs%2F100401%2520ISTC%2520for%2520BIC-BISG%2520bic%2520Final%2520corrected.pdf&ei=nhR4TNenOsK78gbtl_niBg&usq=AFQjCNE0nHcsUu4eEoWRATeCZfmeHMh4Pg&sig2=3BLn-i1x1FR3DNY3G8ydDg>. Consulté le 2 août 2010.

- IDCH. 2004. « Amazon History ». International Directory of Company Histories. En ligne.
<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Amazoncom-Inc-Company-History.html>>. Consulté le 17 octobre 2010.
- IDPF. 2010. « US Trade Wholesale Electronic Book Sales ». International Digital Publishing Forum En ligne, http://www.idpf.org/doc_library/industrystats.htm>. Consulté le 2 avril 2010.
- Indigo, 2010. « Investor Fact Sheet ». Indigo Books and Music Inc. En ligne.
<http://www.chapters.indigo.ca/Investor-Relations/InvestorRelations-artnb.html>>. Consulté le 22 avril 2010.
- Ingram, 2009. « Content Group: Company Profile ». Ingram Book Group. En ligne.
<http://www.ingramcontent.com/about/profile.aspx>>. Consulté le 28 mai 2010.
- Institut de la Statistique Québec, 2010. « Statement of Revenues and Expenses of Book Distributors, Quebec, 2004-2005 to 2006-2007 ». En ligne.
http://www.stat.gouv.qc.ca/donstat/societe/culture_comnc/livre_biblt/distributi-on/t1_rev_dep_04_05_06_07_an.htm> Consulté le 25 avril 2010.
- Internet World Stats. 30 juin 2010. « Internet Usage and Statistics ». En ligne.
<http://www.internetworldstats.com/stats14.htm>>. Consulté le 4 juillet 2010.
- Intuit. 2010. « Corporate Profile : Going Beyond Innovation ». En ligne.
http://about.intuit.com/about_intuit/profile/>. Consulté le 2 octobre 2010.
- Jaroslovsky, Rich. Octobre 2010. « Apple's Path to No. 1 Goes Through Living Room ». Bloomberg. En ligne. <http://www.bloomberg.com/news/2010-10-01/apple-path-to-no-1-goes-through-living-room-rich-jaroslovsky.html>>. Consulté le 2 octobre 2010.
- Korn, Melissa. 2010. « iPad Struggles at Some Colleges ». The Wall Street Journal. En ligne.
http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703594404575192330930646778.html?mod=WSJ_hp_mostpop_read>. Consulté le 19 avril 2010.
- Kozak, Greg. 2003. « Printed Scholarly Books and E-book Reading Devices: A Comparative Life Cycle assessment of Two Book Options ». En ligne.
http://css.snre.umich.edu/css_doc/CSS03-04.pdf>. Consulté le 2 septembre 2010.

- Lennihan, Mark. Février 2009. « It's Easy Being Green: How to Be a Greener Reader ». American Progress. En ligne.
http://www.americanprogress.org/issues/2009/02/greener_reader.html.
 Consulté le 10 août 2010.
- Lightning Source. 2010a. « Your Benefits as a Small Publisher ». Lightning Source Web Site. En ligne. <http://www.lightningsource.com/default.aspx>. Consulté le 28 mai 2010.
- Lightning Source. 2010b. « On Demand Supply Chain ». Lightning Source Web Site. En ligne. <http://www.lightningsource.com/process.aspx>. Consulté le 28 mai 2010.
- Maher, Rory. 4 février 2010. « Kindle's Market Share Losses Shouldn't Ding Amazon's Revenue Much, But Analysts are Still Way Too Optimistic ». TBI Research. En ligne. <http://www.tbiresearch.com/e-reader-competition-unlikely-to-materially-impact-overall-amazon-revenue-2010-2>. Consulté le 2 juin 2010.
- Manafy, Michelle. Juin 2010. « Rewriting the eBook Story ». EContent. En ligne. <http://www.econtentmag.com/Articles/Column/Edit-This/Rewriting-the-Ebook-Story-67498.htm>. Consulté le 12 juin 2010.
- Management Practice. 2009. « Estimated Book Publishing Industry Net sales 2002-2009 ». En ligne.
<http://www.publishers.org/main/IndustryStats/documents/S12009Final.pdf>.
 Consulté le 2 mai 2010.
- Mattioli, Dana. Août 2010. « Bookshop's Custom Prints ». Wall Street Journal. En ligne.
<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704913704575453581768066248.html>. Consulté le 29 août 2010.
- McCracken, Harry. Septembre 2010. « Here Come the New Internet-TV Boxes ». Time Magazine. En ligne.
<http://www.time.com/time/business/article/0,8599,2021865,00.html>.
 Consulté le 28 septembre 2010.
- Mergent Online. 2010. « Financial Statements ». <http://www.new.mergentonline.com/basicsearch.php>. Consulté le 4 septembre 2010.

- Milliot, Jim. 31 Mai 2010. « The iPad Makes Its Presence Felt ». Publishers Weekly. En ligne. <http://www.publishersweekly.com/pw/by-topic/digital/devices/article/43364-the-ipad-makes-its-presence-felt.html>. Consulté le 12 juin 2010.
- Mossberg, Walt et Kara, Swisher. 7 juin 2010. « The iPad: Past, Present, Future ». The Wall Street Journal. En ligne. http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704764404575286192766121172.html?mod=WSJ_hpp_MIDDLENexttoWhatsNewsSecond. Consulté le 8 juin 2010.
- MPC. 2008. « Le marché du livre au Québec ». Le Ministère du Patrimoine Canadien. En ligne. <http://www.pch.gc.ca/pgm/flc-cbf/publctn/rpt/107-fra.cfm>. Consulté le 20 mai 2010.
- Mogal, Katy. Juin 2010. « Early Reactions to the iPad ». YouGov Marketing Insights. En ligne. http://yg-public.s3.amazonaws.com/downloads/corp.yougov.com/YGMI_iPad_Study_062510.pdf. Consulté le 10 octobre 2010.
- Nielsen. 2010. « The Increasingly Connected Consumer: Connected Devices ». AC Nielsen. En ligne. <http://blog.nielsen.com/nielsenwire/wp-content/uploads/2010/10/Nielsen-Connected-Devices-Summary-Oct-2010.pdf>. Consulté le 20 octobre 2010.
- Nystedt, Dan. Juillet 2010. « Amazon Kindle sales defy iPad by rising each month in Q2 ». MacWorld. En ligne. http://www.macworld.com/article/152804/2010/07/kindle_sales.html. Consulté le 25 juillet 2010.
- Osterwalder, A. et Y. Pigneur. 2002. « An eBusiness Model Ontology for Modeling eBusiness » : Conférence internationale sur le commerce électronique (Bled, 17-19 juin 2002). S.I, 12 p.
- OverDrive. 2010. « Over Drive Products. Distribution Platform Workflow ». En ligne. <http://www.overdrive.com/products/>. Consulté le 10 août 2010.
- Ovide, Shira et Iwatani K. Yukari. Septembre 2010. « Apple Coaxes Publishers to Join It on iPad Subscriptions ». Wall Street Journal. En ligne. <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704416904575501912896373130.html>. Consulté le 20 septembre 2010.

- Petrovic, O., C. Kittl et R.D. Teksten. 2001. *Developing business Models for eBusiness*: Conférence Internationale sur le commerce électronique (Vienne, 31 octobre au 4 novembre 2001). S.I.
- Porter, M. 1996. « What is Strategy? ». Boston: Harvard Business Review, numéro réimprimé 96608, pp 61-78.
- Porter, M. 2001. « Strategy and the Internet ». Boston: Harvard Business Review, numéro 79, pp. 62-78.
- _____. 2008. « The Five Forces that Shapes Strategy ». Boston: Harvard Business Review, numéro 86, pp. 78-93.
- Pullen, John P. 2010. « Why Universities Should Hate the iPad ». Fortune Magazine. En ligne. <<http://tech.fortune.cnn.com/2010/05/17/why-universities-should-hate-the-ipad/>>. Consulté le 18 mai 2010.
- QMI. 2009. « Jelins.ca : Archambault s'attaque au marché du livre numérique ». Argent. En ligne. <<http://argent.canoe.ca/lca/affaires/quebec/archives/2009/08/20090826-172731.html>>. Consulté le 15 mai 2010.
- Quebecor. 2004. « De l'entrepôt jusqu'au marchand ». En ligne. <<http://www.quebecor.com/LeisureEntertainment/Distribution.aspx>>. Consulté le 15 mai 2010.
- Quebecor. 2010. « Rapport de gestion 2009 ». En ligne. <<http://www.quebecor.com/InvestorCenter/QIAnnualReports.aspx>>. Consulté le 15 mai 2010.
- Rappa, M. 2001. « Managing the digital enterprise: Business Models on the Web ». En ligne. <<http://digitalenterprise.org/models/models.html>>. Consulté le 20 février 2010.
- Remarques, Vincent. Février 2007. « Steve Jobs : les DRM n'ont jamais fonctionné ». Clubic. En ligne. <<http://www.clubic.com/actualite-69365-steve-jobs-drm-fonctionne.html>>. Consulté le 25 avril 2010.

- Research and Markets. 2008. « The U.S. Consumer Book Publishing and Retailing Market ». En ligne.
 <http://www.researchandmarkets.com/reports/659005/the_u_s_consumer_book_publishing_and_retailing>. Consulté le 27 mai 2010.
- Richmond, Shane. 2 juin 2010. « Sony: EBooks to Overtake Print Within Five Years». Telegraph. En ligne.
 <<http://www.telegraph.co.uk/technology/sony/7798340/Sony-ebooks-to-overtake-print-within-five-years.html>>. Consulté le 4 juin 2010.
- Rose, Charlie. Juillet 2010. « Interview of Jeff Bezos, Founder & CEO, Amazon.com». Interview with Charlie Rose. En ligne.
 <<http://www.charlierose.com/view/interview/11138>>. Consulté le 12 octobre 2010.
- Schiller, Kurt. Avril 2010. « The iPad Already Impacting the eBook Industry ». EContent. En ligne. <<http://www.econtentmag.com/Articles/News/News-Feature/iPad-Already-Impacting-the-Ebook-Industry--65976.htm>>. Consulté le 12 juin 2010.
- Schmouker, Olivier. 2009. « Renaud-Bray mise sur la vente en ligne ». Les affaires.com. En ligne. <<http://www.lesaffaires.com/secteurs-d-activite/commerce-et-produits-de-consommation/renaud-bray-mise-sur-la-vente-en-ligne/504484>>. Consulté le 25 mars 2010.
- Scott, Anthony. 3 juin 2010. « Kindle Isn't Dead Yet, and Other Reflections on Apple's iPad ». Harvard Business review. En ligne.
 <http://blogs.hbr.org/anthony/2010/06/kindle_isnt_dead_yetand_four_m.html>. Consulté le 4 juin 2010.
- Seddon, P.B., Lewis, G., Freeman, P., Shanks, G. 2004. « Business Models and their Relationship to Strategy », dans Currie, W. (Eds), Value Creation from e-Business Models. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp.11-34.
- Segaran, Toby. 2008. « Lessons on recommendation systems ». Kiwitobes. En Ligne. <<http://blog.kiwitobes.com/?p=58>>. Consulté le 15 octobre 2010.
- Shafer, Scott M., Jeff H. Smith et Jane C. Linder. 2005. « The Power of Business Models ». *Business Horizons*. En ligne. <<http://www.sciencedirect.com/>>. Consulté le 1 avril 2010.

- Shaw, Webb. Juin 2010. « The Forgotten Ebook Market ». Information Today. En ligne. <<http://www.docstoc.com/docs/42256922/The-Forgotten-Ebook-Market>>. Consulté le 12 juin 2010.
- Siegel, Micah et Fred, Gibbons. 2009. « Apple Inc. and the Ebook Reader ». Stanford University. En ligne. <http://www.stanford.edu/~adprice/data/apple_wiki.pdf>. Consulté le 20 octobre 2010.
- Sorrel, Charlie. Mars 2010. « Amazon Shows Off Kindle for iPad ». Wired Magazine. En ligne. <<http://www.wired.com/gadgetlab/2010/03/amazon-shows-off-kindle-for-ipad/>>. Consulté le 20 juin 2010.
- Stallman, Richard. Février 1997. « The Right to Read ». GNU. En ligne. <<http://www.gnu.org/philosophy/right-to-read.html>>. Consulté le 12 août 2010.
- Szkutak, Tom. Mars 2009. « Amazon.com ». Morgan Stanley technology Conference. En ligne. <[http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/Morgan Stanley 309.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/97/97664/Morgan%20Stanley%20309.pdf)>. Consulté le 12 octobre 2010.
- The Economist. 3 juin 2010. « Not Written in Stone: The iPad is a success, but other tablets may not be ». En ligne. <http://www.economist.com/businessfinance/displayStory.cfm?story_id=16274191&source=hptextfeature>. Consulté le 3 juin 2010.
- Thomke, Stefan et Barbara Feinberg. Janvier 2009. « Design Thinking and Innovation at Apple ». En ligne. <<http://hbr.org/product/design-thinking-and-innovation-at-apple/an/609066-PDF-ENG?Ntt=%2520apple>>. Consulté le 4 juin 2010.
- Thompson, Cadie. 4 juin 2010. « iPad Sparks New Way For Retailers to Advertise ». En ligne. <<http://www.cnbc.com/id/37473932>>. Consulté le 4 juin 2010.
- Timmers. P. 1998. « Business Models for electronic Markets ». Bruxelles: Journal sur les marchés électroniques, Volume 2, Numéro 8.

Trachtenberg, Jeffrey. 2010a. « E-Books Rewrite Bookselling ». The Wall Street Journal. En ligne.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704448304575196172206855634.html?mod=WSJ_hpp_MIDDLENexttoWhatsNewsFifth>. Consulté le 21 mai 2010.

_____. 2010b. « Author to Bypass Publisher for Fans ». Wall Street Journal. En ligne.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704340504575447841893919812.html?mod=WSJ_business_LeftSecondHighlights>. Consulté le 24 août 2010.

Trachtenberg, Jeffrey A. et Dennis K. Berman. 3 août 2010. « Barnes&Noble on the Block ». The Wall Street Journal. En ligne.

<http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704499604575407700632505956.html?mod=WSJ_hpp_LEFTWhatsNewsCollection>. Consulté le 3 août 2010.

turner-riggs. 2007. « Le secteur de la vente de livre au détail au Canada ». Ministère du Patrimoine Canadien (MPC). En ligne. <http://www.pch.gc.ca/pgm/padie-bpidp/rep/rapp-rep_07/rapport-pdf-report-fra.pdf>. Consulté le 31 mars 2010.

_____. 2008a. « Distribution du livre au Canada anglais ». Ministère du Patrimoine Canadien (MPC). En ligne. <http://www.pch.gc.ca/pch/org/sectr/ac-ca/pblctns/bk_dstrbtn_lv/dst_eng/pdf-fra.pdf>. Consulté le 31 mars 2010.

_____. 2008b. « Audiobook and eBook Publishing in Canada ». Archives Canada. En ligne. <<http://www.collectionscanada.gc.ca/obj/005002/f2/005002-2100-e.pdf>>. Consulté le 7 avril 2010.

Tweney, Dylan. 2010a. « Apple's iPhone 4 Launch Draws Huge Crowds Worldwide ». Wired Magazine. En ligne. <<http://www.wired.com/gadgetlab/2010/06/iphone-4-launch-crowds/>>. Consulté le 25 septembre 2010.

_____. 2010b. « Amazon Sells More E-Books Than Hardcover ». Wired Magazine. En ligne. <<http://www.wired.com/epicenter/2010/07/amazon-more-e-books-than-hardcovers/>>. Consulté le 12 octobre 2010.

U.S. Census Bureau. 2010. « Population: Estimates and Projections by Age, Sex, Race/Ethnicity ». En ligne.

<http://www.census.gov/compendia/statab/cats/population/estimates_and_projections_by_age_sex_raceethnicity.html>. Consulté le 5 juin 2010

- Van Buskirk, Eliot. Avril 2010. « Apple iAd Platform's Entry Fee Reported to be \$1 Million ». Wired Magazine. En ligne.
<http://www.wired.com/epicenter/2010/04/apples-iad-platforms-reported-entry-fee-1-million/>>. Consulté le 17 septembre 2010.
- Vallières, Martin. 2010. « Renaud-Bray ne craint pas les ambitions d'Amazon ». La Presse. En ligne.<<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/commerce-de-detail/201003/23/01-4263473-renaud-bray-ne-craint-pas-les-ambitions-damazon.php>>. Consulté le 5 mai 2010.
- Weill, P. et M.R. Vitale. 2001. Place to space : Migratting to eBusiness Models. Boston: Harvard Business School Press, 372 p.
- Wikipedia. 2010a. « Comparison of e-book Formats ». En ligne.
http://en.wikipedia.org/wiki/Comparison_of_e-book_formats>. Consulté le 6 août 2010.
- Wikipedia. 2010b. « Amazon.com ». Wikipedia : The Free Encyclopedia. En ligne.
<http://en.wikipedia.org/wiki/Amazon.com>>. Consulté le 17 octobre 2010.
- Yahoo! Finance. 2010a. « Amazon.com Inc: Company financial profile ». En ligne.
<http://ca.finance.yahoo.com/q?s=AMZN>>. Consulté le 4 octobre 2010.
- _____. 2010b. « Apple Inc: Company financial profile ». En ligne.
<http://ca.finance.yahoo.com/q?s=AAPL>>. Consulté le 4 octobre 2010.
- Yoffie, David et Renee Kim. Avril 2010. « Apple Inc. in 2010 ». Harvard Business School. En ligne.
<http://hbr.org/product/apple-inc-in-2010/an/710467-PDF-ENG?N=4294958507&Ntt=+&Nao=570>>. Consulté le 4 juin 2010.
- Young, Jeffrey et William Simon. 2005. iCon Steve Jobs: The Greatest Second Act in the History of Business. Hoboken: Wiley, 368 pages.